From Me to We

Why Commercial Collaboration Will Future-proof Business, Leaders and Personal Success

JANINE GARNER

新合作思维

从我到我们的商业新逻辑

雅尼娜·加纳◎著　周君兰 李楠◎译



/ 转变员工思维方式 / 挖掘组织创新潜能 / 激发企业变革动力 /

/ 不可不知的商业新思维 /

中信出版集团

版权信息

书名:新合作思维：从我到我们的商业新逻辑

作者:[澳]雅尼娜·加纳

译者:周君兰 李楠

ISBN:9787508666464

中信出版集团制作发行

前言

走到一起是开端，聚在一起是过程，工作在一起是成功。

——亨利·福特，商人

合作对于你来说意味着什么？

你是否意识到合作对于面向未来发展的企业、对于你的职业生涯、对于你个人的成功来说，是拥有无限可能性的关键。

如果你的注意力从仅仅关注“我”（我的技能、我的职位、我的业务、我的领导力），转移进入一个“我们”的世界中，并且自由工作，你将能够创造出巨大的潜力。在“我们”的世界里，有积极的合作，也有对知识、洞见和才智的分享。在这里，你可以公开地谈论失败，平等地分享知识；在这里，诚实、正直以及对机会与可能性的坚定信念，可以为发明、创新和打破现状营造自由的空间，并且最终让你自己可以面向未来。

听起来挺简单，是不是？那好，如果是这样的话，那么为什么没有更多的人这样做？为什么“商业合作”还没有成为商业准则？为什么我们还是认为事必躬亲是实现结果、利润和绩效的唯一途径？当下，我们仍然认为积极地向他人敞开大门，帮助他们取得成功并且不期望任何回报是一种挑战，对于很多人来说，自然而然的想法是“我必须保护我自己”“我不能分享我的想法或观点”“竞争会害了我”，并且我们都自认为“我知道的就是最好的”。

这不是商业合作的心态，真正的商业合作不应有以下特征：

• 墨守成规，保守，只想从别人那里直接“得到想法，得到创意，拿到知识产权”；

• 简单地进行与传统的联络活动相关的名片交换；

• 信奉“自我生存”（或者甚至是适者生存）。

我以往的企业经营旅程也没什么不同寻常——我像个疯子一样地工作，去达到我认为我想要达到的目标，那个我认为应该达到的目标，即成为：最向往的公司部门的负责人。我对目标不打折扣，也不会因为达到巅峰而兴奋。然而，当我达到目标的时候，我发现虽然我有商业合作的意愿，但企业的内在驱动力却还是不足。虽然有些时候，我感觉到我们已经有一些“团队思想”和“敬业度”的闪光点，但不幸的是它们并没能持续下去。

因此三年前我得出一个结论，如果我想让自己拥有这种商业生活中必要的思想领导、多样性、知识和观点分享的氛围，我就必须突破我自己。这正是LBDGroup公司诞生的原因。这是一个志趣相投、注重实效的女性企业家社团，她们希望能够在一个比当前更高的层面上进行商业互动，要么在她们自己的企业内部，要么与她们领域内的其他企业合作。

LBDGroup是独一无二的，这不仅是我的看法。思想、知识产权、人才、领导力、想法和价值观在这里交融，说实话，我无法用语言来表达。当企业家们联系、合作、推动思维创新、贡献新的解决方案和策略的时候，有形或无形的尖端创新的互动和交换被企业家们积极接受，以保障他们未来的职业生涯与企业未来。

在这个社区中所产生的商业合作的水平已经证明了本书所要阐述的一个要点：当一个人从自我满足的、独立的“我”的空间转移到合作性的“我们”的空间中时，这将带来绝对积极的好处，并且将带来让你走上

面向未来的事业和成功之路的神奇且轻松的感觉。

商业合作的核心是理解和欣赏变化，那些变化是面向未来的企业、事业和领导者所需要的。商业合作是一个需要一系列新技能的全新操作系统，这里需要我们具备一种变得真实的勇气和意愿，需要我们打破现有的规范，从而以积极的合作来推动变化，因为变化不会凭空发生。

商业合作本质上是亚里士多德关于“整体大于部分之和”的哲学思想的实践。当达到平衡状态的时候，合作能够起到更进一步的作用，最终它将推动你、你的业务和你的潜力达到你自己想象不到的高度，并且这可能是你固执地“单干”所实现不了的目标。

想象一个完全不一样的世界，在那里：

- 我们被激励和鼓励去开放地分享思想、观点和知识。
- 工作的环境能够尊重所有员工的需求。
- 个人可以自由地去创造、探索，可以对新的可能性保持好奇心。
- 所有工作人员都有机会为宏伟的目标去增加价值和做出贡献。
- 领导者是真实的和可信赖的。
- 我们可以不断地学习和进步，因此也包容了地位、想法、性别和年龄的多样性。
- 我们能够接受“独特性”。
- 我们能够尊重彼此的愿景和梦想。
- 我们为推动彼此不断成功而行动。
- 我们为愿意分享自己奇迹的人们创造空间。
- 我们具有去领导、分享以及“平等求助”的勇气。

- 我们欣赏那些能够在取得尽可能多的经济回报的同时，又能保持远见的人。
- 这里没有政治游戏，没有说一套做一套，没有权利的滥用，注重保护个人立场、自我和自尊。
- 对于持续成长、进化、创造性思维和面向未来的一切，“合作”是一个有价值的、积极的战略。

那么该怎么做到“合作”？答案很简单：

- 合作
- 交谈
- 参与

并且，最重要的是，停止只关注“我”的方法，勇于向前看去寻找那些看似不存在的答案，找到一个使你变得自信和开放的方法，从“我”到“我们”去展开合作。

存在于性别之间、世代之间、文化之间、发明者和投资者之间、改变者之间、有远见者和那些实现者之间的障碍都必须被破除。这种破除是从“我”进化到“我们”的一部分，也是“合作型商业”的一部分。

“合作”的领导就是以激励、热情、创新和热心去领导。

本书主要阐述为什么需要一个新的商业逻辑，如何从“我”进化到“我们”以及如何进行商业合作。本书将其分解为9个基本步骤，以便让你能够明白“我们需要做什么”，然后通过举例验证并阐释了7个重新连接原则，领导者和企业需要采取“合作”，并且重新发挥自己最擅长的能力：生存、发展和保证未来发展的成功。本书要验证和阐释的重新连接原则是：

1. 勇敢
2. 构建一个多元化的人际网络
3. 充分开放
4. 破坏
5. 交换价值
6. 想得更远
7. 帮助他人

我们需要发展和推广一个全新的合作范式和实践，它将取代过去几十年传统的政府、慈善家、私营业主各自为政的孤立范式，取而代之的将是一个共同工作的伙伴网络，以创建一个全球化的繁荣社会。

——西蒙·梅因沃林，威风公司（We First Inc.）首席执行官

第一部分

年轻时，我的想象力无拘无束，我梦想着改变这个世界；成熟以后，我发现我不能改变这个世界，于是我将目光缩短了些，决定只改变我的国家；进入暮年以后，我发现我不能够改变我的国家，我的最后愿望便仅仅是改变我的家庭，但这也是不可能的。我现在躺在床上，行将就木，我突然意识到：如果一开始我仅仅先去改变我自己，我就可能会改变我的家庭；然后，在家人的帮助和鼓励下，我又可能为国家做一些事情；然后……谁知道呢？也许我能改变这个世界。

——威斯敏斯特教堂的一个英国圣公会主教的墓志铭

第1章 变革进行时

每一个成功的企业都必须转型，从一个由“复制”定义的世界，转向一个由“变化”定义的世界。这是自农业革命以来人类在协同工作方式上的最大转变。

——比尔·德雷顿，ASHOKA社会企业家组织的创始人和首席执行官

如果有谁还自我感觉良好地认为，现在的商业环境还和“过去”一样，那么他其实就像鸵鸟一样，把头埋在了20世纪的沙子里。影响这个商业世界的变革正在进行，身处其中的我们将如何进行领导和管理？

我们不得不重新思考我们应该如何做和我们要做什么。世代更迭、性别动力（gender dynamics）和技术发展等社会变化，使得企业从大型的、高度结构化的实体转向灵活的、创新的创业型机构。

这种演变短时间内不会停止，而且变化的步伐只会成倍加快。这对我们提出了挑战，需要我们重新思考“做什么”，如何彼此沟通，以及作为领导者和企业在未来如何运作；这需要我们开发新的操作系统，以面向未来发展的成功；这需要我们作为管理者，学会以这样的方式引领行动，让我们的团队能够大胆地思考，协同行动。

作为领导者、企业主和个体，我们陷入了两个世界：一个追求“动荡”，一个渴望“稳定”。这两者之间是一场拉锯战：一方追求成长，而另一方期望控制和恒定。在追求成长的过程中，我们积极寻求知识和经验，寻求他人的灵感和想法，为我们未来的自己创造蓝图。在拉锯战的另一端则需要控制：我们现有的工作流和结构更应追求可预测性、生产率和控制。

这种演变会带来下面的变化：

• 领导风格从“告诉”转为“参与”。领导层的参与鼓舞人心，也让他们变得更为真实。

• 传统商业结构变得更加流畅和谐。

• 重要的业务工具得以被创新和发明出来，因为消费者需要比过去任何时候都更好的产品和服务、更快的交付时间。

• 敏捷和果断成为团队和领导层的先决条件。

在本章中，我们将探讨当前的商业环境，以及为什么“合作方式”是未来企业生存和繁荣不可或缺的因素。

你所居住的世界

许多组织和专家都用一个缩略词“VUCA”（动荡的、不确定的、复杂的、模糊的这4个英文单词的首字母缩写）来形容未来的不确定性，这个词最初被美国国防部用来描述冷战结束后的状态。VUCA描述了一个日益动荡的、不确定的、复杂的和模糊的世界。这个世界是快速发展的，同时又是关注需求并且“急剧变化”的。敏捷的思维、决策力和行动是现在的准则。

结果呢？留给个体和领导者的是孤独、焦虑，以及对他们在未来位置的不确定。正在发生的快速变化影响着我们的运作方式，我们被迫进入一个“我”的空间——一个我们重新评估、考虑选择、投资和关注自我的空间。我们保护我们所知道的，学习我们所不知道的，并希望我们可以模仿，直到我们能够做到这一点。

合作经济

在这个快速变化的环境里，什么样的工作方式才真正有效？相对于集中式的闭门思维和经营方式，合作经济就是将个人、社区和企业连接成为一个网络，合作共进，推动成功。这个力量是不可估量的，因为它将人员、企业、技能、服务、产品和空间连接在一起，驱动新的机遇和面向未来发展的策略。比如有谁会想到某一天（或许就是现在），美国宇航局可以用乐高积木指导在国际空间站的宇航员，进而为乐高提供有灵感的设计呢？或者，可口可乐与ECO塑料公司合作，致力于开发可持续使用的环保瓶，而它们的这一合作又成为英国工业垃圾处理的转折点呢？

合作大于各部分相加之和。仅仅从“参与”的角度来看待发送电子邮件、利用社交媒体、投放付费广告或者群发邮件是不够的。消费者和内部客户希望企业能够更好地了解他们，与他们进行人与人之间的对话，而不是将他们看作数字和文档。他们希望企业用“以客户为中心”的方法来做决策和研发新产品，他们想知道商标背后的深度信息，也想了解领导决策背后的思想和理由。

合作经济是一个空间，在这个空间中，如果我们互相信任并且遵守开放和透明的规则，那么我们就有机会跟随自己的激情，构建集体智慧、信任、连接，以及创造更多的惊喜和影响力。

未来的不确定性

变化以其惊人的速度让我们感到，21世纪的技术狂热在短期内是不会放缓的。这给全球商业带来了一个不确定的未来。在《世界是平的》一书中，作者托马斯·弗里德曼认为，我们现在正在经历的变化是能够比过去任何时候“直接或间接地接触到这个星球上更多的人”。在一个日

益分散化和数字连接的经济中，企业和客户需要不断去探索改进的方式，如果不这样做，直接的风险就是落后！失去前进的动力！死亡！失败！

未来是不确定的，因为：

- 全球不稳定的经济环境将继续对政府、商业和个体施加更多的压力。
- 世界各地政治结构的变化影响消费者的信心和稳定。
- 不断发展的社会趋势和行为正影响着社会的个体需求和劳动力。
- 创业精神和更敏捷、快速转变和破坏性的增长正在挑战传统公司的结构、增长战略和决策。

图1-1显示了我们正处于三个明显的不确定区域的结合点：创新、社会经济变动和业务变革。这三个关键区域将在下面陈述，更多细节将在第2章中详细介绍。

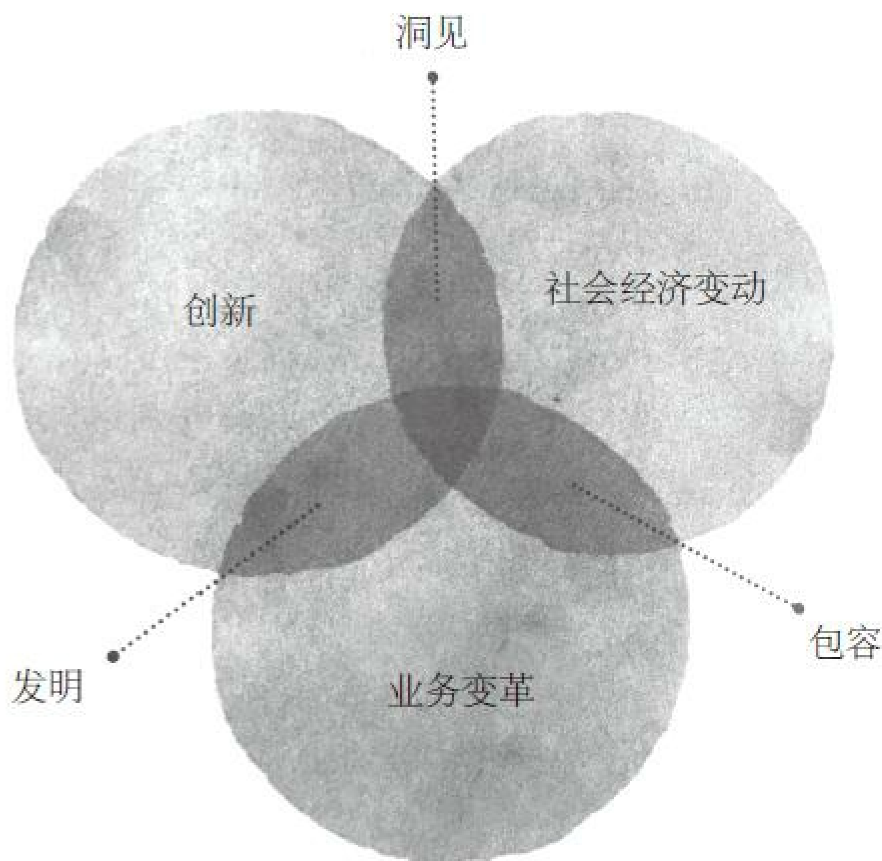


图1-1 未来是不确定的

创新

我们生活在一个高度连接化的世界里，每时每刻都能够很容易地获得信息和资源。对信息的存取能够更大地支持消费者的意识和自我教育，也能够支持对产品、通信方式和交付解决方案进行研究和持续改进。现在这些更聪明的想法、高品质的产品和服务范围的广度在“过去”的世界里是不存在的。现在，消费者自己会做研究，发现他们想要的商品并购买。现在，物质和信息极大丰富，一切都唾手可得，海量供应，消费者追求的是更好、更快、更便宜。

技术的提高、知识的增长以及经济的不稳定，所有这些都持续推动了在现有基础上对创新的需求，无论对大型企业还是小型企业都是一样

的。企业家无处不在，新的企业在一夜之间诞生，新的产品不断涌现。企业生存、经济可行性和客户参与都要求企业进行变革，最重要的是，要让员工充分地“参与”，并且用知识做保障，这样我们的公司才是他们希望工作的地方。

社会经济变动

经济的变化、家庭结构的变化和全球化浪潮已经永远地改变了社会。最主要的变化包括：

- 职业女性角色的出现。越来越多的女性接受高等教育，加入了社会劳动，并且现在的女性比以往任何时候都更富有。
- 世代变化。我们开始处于4代人同时工作的时代——婴儿潮一代、X世代、Y世代和Z世代[注]。每一代人对工作都有自己的价值观、职业道德和职业期望。
- 工作与生活的平衡。随着越来越多的人谈论创造平衡的生活，有关工作与生活平衡的争论也在不断发展。

业务变革

尽管一些行业和企业环境依然比较僵化，但毫无疑问，“商业礼仪”和“参与规则”已经向前变革发展了。虽然不像有些人想象的那么快，但现代领导者的规则和目标正在转变，只是为了更好。

为了在面向未来发展的业务中保持领先，业务的流程、结构和操作正在以前所未有的速度进化。消费者对自己的期望越来越直言不讳。全球性的产品、销售、利润和人才的竞争已经开始，发现人才和熟练员工的战斗已经打响。以下两个方面正在发生变化：

- 未来的劳动力的构成。今天看起来是安全的工作，未来可能

因被技术取代或采取外包形式而不存在。同样，以我们所看到的变化速度，谁知道未来可能存在什么样的工作呢？

- 创业的普遍性。许多经济学家认为，世界各地日益增长的创业趋势将推动未来几年的经济和金融稳定。小型企业的影响力仍然不容忽视，因为它们是创新和就业的孵化器。

从“我”到“我们”的转变

在VUCA的世界中，许多人会问同一个问题：“下一步我该做什么？”面对这些快速的变化，我们需要一个新的操作系统，这一系统能够把我们的技能、优势和人才放在一起，能够扩大和分享专业知识，能够创建先进的、结果导向的解决方案。

正如图1-1所示，机会的最佳位置就是创新、社会经济变动和业务变革的交汇点。在这里，创造性思维被接受，破坏和创新也十分普遍，这就是商业合作推动变化和转变的结果。在这里，交汇点需要从“我”向“我们”转移，它要求我们完全跳进商业合作的空间中。

商业合作是业务、领导、事业面向未来发展和成功的关键。不确定的未来要求我们携手工作，在不断发展的未来空间中从多方面输入智慧、洞见，以及破坏已经兴盛的事物的方式。

图1-2描述了通过商业合作，我们如何从现状逐步走向适应未来发展的成功。



图1-2 商业合作是关键

现状是敌人

现状是变化、新思想、创新和发明的敌人。现状不是商业合作的朋友，走出现状是从“我”向“我们”迈出的第一步。

变化的反对者将面临落后于竞争对手的风险。那些安于现状、抵制改变、拒绝探索“替代思维”和“解决方案”的人会产生自满，并在不确定的未来中面临失败的危险。事实上，我认为那些满足于现状的人是看不

到进步的，他们死气沉沉，并最终在工作中走下坡路。

追求成就的人拒绝接受现状，他们不断进步，不安于现状，他们总是为自己和企业寻找机会。

正如托马斯·爱迪生所说：“大多数人都会错过机会，因为它身着工装裤，看起来更像是工人。”

从质疑开始

对现状的质疑打开了机会的世界。质疑是变化的催化剂，带来改变结果的可能，它能够帮助你成为一个发明者。质疑就是不断探索可能性，总是假设还有另一种方式。

如果你想要“变化”，那你就必须成为让变化发生的人。改变现状需要了解现状，并寻求改善当前状态的方法。推动变革需要进一步探索可能性，并积极研究可选的方案。没有质疑和探索，未来之门便会砰然关上，机会也将转瞬即逝，思维会僵化无力。

质疑的力量可以从下面几个案例中看到：

•雷•克罗克提出质疑：“为什么我不能在路边享用一个美味的汉堡？”于是，麦当劳诞生了。

•凯文•斯特罗姆和迈克•克里格提出质疑：“如何让图片能够在智能手机上分享？”于是，就有了图片分享软件Instagram。

•朱迪•福克斯提出质疑：“如果男人能够从亚洲定制西装，女人为什么不能用同样的方式定制她们的鞋？”她与其商业合作者迈克尔•福克斯和迈克•纳普一起创建了完美鞋子梦工厂公司（Shoes of Prey），专门提供这样的服务，现在他们的业务已经扩展到全球。

有一点是肯定的，即许多本可以成功的人之所以没有成功，是因为保持现状坐等成功来找他们。而要让成功发生，需要他们有好奇心，所有一切从对现状的质疑开始。

视角是一个选择

质疑可以带来一个新的视角，但其反过来又提供了一个选择。你会选择以更广泛的视角看待你的未来，还是限制你的想法?

一个新的视角打开一种新的可能：机会以及风险。它开启了从现状转向新的未来的内在驱动力。这个可能性对个人而言可能是新的技能、培训机会或职业选择。对于企业来说，可能是新产品开发、新的分销渠道、新的服务或针对现存问题的新的解决方案。

例如，谁能想到任何人、任何地方能将多余的房间或生活空间提供给旅行者？然而，在仅仅6年的时间里，空中食宿（Airbnb）已经移动到合作经济的前沿，成为在192个国家拥有超过60万房源的社区市场。这是产品供应过剩的企业家与消费者之间的合作，使产品与消费者日益增长的需求相匹配。2012年，《哈佛商业评论》的一篇题为“培养你的人采纳别人的观点”的文章分享了这样的观点：利益相关人之间的成功合作是从社会心理学家所说的“观点采择”开始的，即通过别人的“眼睛”来看这个世界。发展一个“新的视角”，选择一个“可能的改变”，关注你周围的事情，对任何可能的解决方案都充满好奇并且探索其可能性，这些是发展和进步的关键。

连接：是安全的还是多元化的？

视角带来新的联系，联系越多元化，就会带来更多可利用的机会。

当我们寻求进一步的成长和发展时，我们喜欢那些和我们志趣相投的人，这就是人的本性。但是，如果我们只与来自同一个行业，有相似

的技能和知识，与我们自己相类似的人联系与合作，这就只能让我们又回到现状。

《哈佛商业评论》的另一篇题为“管理你自己：通往人际网络的聪明方式”的文章指出，那些前20%的成功高管与其他人之间的不同在于，他们能够确保他们所连接的人际网络是多元化的。这些多元化的人际网络由来自不同背景、不同行业和不同基本技能的人组成。这样的人际网络对问题有新的讨论和洞见，鼓励开放和创造性思维。

与一个多元化的人际网络连接，需要你对自己的专业技能和个人价值有充分的自信；需要你有勇气，积极参加发言、辩论和分享，暴露你的弱点；需要你公开分享你的认知盲区。

杠杆贡献

建立正确的人际连接，对彼此的成功相互贡献，才能利用所有的机会。与其他人建立连接只是商业合作的开始，下一步就是杠杆贡献。

只有当你愿意公开分享你的知识和观点，能够容忍风险，开放面对挑战、新思想和机会时，贡献才能够产生。贡献不能只是在社交活动或商务会议中简单地分发联系方式，不做任何的发言和沟通。

只有你显示出了勇气和勇敢，商业合作才有可能实现。以你的诚实，甚至某种程度的弱点来与别人建立连接；以向他人提供价值为目的来分享你的想法、见解，甚至失败的教训。

只有当你带着为他人提供改善和机会的真诚愿望，公开分享你的专业技能，不求任何回报，坦然承认你所不知道的，并愿意倾听可能的解决方案和建议时，杠杆作用才会发生。

破坏

贡献会导致“破坏”，也就是图1-2阶梯的下一步。破坏是由变化产生的。破坏能够产生思想上的变动，驱动创新和行为的改变。

当破坏发生的时候，它将：

- 取代现有的方法、市场和技术。
- 发明一些新的更有效的方法。
- 发现以前尚未开发的市场，或未解决问题的方案。
- 推动新的兴趣和尝试。

那些选择通过合作来驱动商业成功的人才有可能是驱动“破坏”的人。

影响的魔力

没有影响，改变将不可能发生。社交媒体和互联网创造了一个有显著影响力的平台，建立一对一、多对多信任和影响力的机会从未像现在一样离你如此之近。

一旦连接、贡献和破坏产生了结果，别人就会注意到。当企业和个人成为知名的“变化”制造者的时候，他们就有了更大的影响力。这些企业和个人将有能力超越过去的自己，并在自己的安全区之外进行经营和运作。他们将能够作为具有高成长心态的、有“我们”思维的这个大型社区的一部分，贡献新的想法和解决方案。

面向未来的发展和领导

我们和我们的企业要面向未来发展，需要一个新的操作系统，即积极参与，与他人连接和分享，促进共同成功的商业合作。

商业合作需要人们从“我”的空间转向“我们”的合作空间。合作能够：

- 创建动力。
- 推动新思维。
- 建立适应力和取得成功的决心。
- 促使个体和企业探索可能性，发展面向未来成功的策略。

这不是革命，而是进化。假如你的公司是做玻璃实验瓶的，你不应突然停止做玻璃实验瓶转而去做鞋子，而是要勇于质疑你公司当前的状况，考虑你需要如何打破现状，让你的员工共同去探索做玻璃实验瓶的更好方案，向前发展。用你的方法给你的团队传递合作、开放对话和建议的声音，创建自由思考、辩论、创造和发明的氛围。

这对大企业是挑战吗？绝对是。这个目标无法企及吗？绝对不是。

作为领导者，我们应该成为能够激励和指导他人的人，成为能够“破坏”和有“不同思维”的人。我们应该让别人帮助我们寻找灵感。我们必须始终寻找潜在的新方法，必须准备测试不同的方法。所有的方法必须是我们公司的每一个成员都参与的。

你愿意步入“我们”的空间并受到关注吗？你是否准备做出比你认为能够做出的更多的贡献？你是否准备好改变规则，从等待的大众中脱颖而出？

进化仍在继续，赶快投入进化之中吧。乐于促成变化，给你自己和你的团队一个共同的目标——他们正在努力奋斗的目标，因为这不仅是商业的未来，也是当今世界的未来。

小结

· 今天的世界是动荡的、不确定性的、复杂的和模糊的，不断增长的信息催生了建立商业合作的需求。

· 我们正处于创新、社会经济动荡和业务变革这三个明显的不确定区域的交汇点。
从“我”移动到“我们”是面向未来发展的企业、事业和成功的关键。

· 机会来自对现状的质疑，开拓新的视角，与其他人建立连接并有所贡献，探索如何打破常规并影响他人。

· 商业合作能够推动影响力、创新和发明。

---

1. 婴儿潮一代，指1946—1964年出生的人；X世代，指1965—1976年出生的人；Y世代，指1977—1994年出生的人；Z世代，指1995—2012年出生的人。——编者注

第2章 变化是机会

理性的人让自己适应世界，非理性的人坚持让世界适应自己。因此，所有的进步都依赖于非理性的人。

——萧伯纳，剧作家

我们在社会中，更具体地说是在商业社会中见证了“进化”从本质上是需要“变化”的。要求稳定和要求成长之间正进行着一场战争，这就需要我们每个人，无论是领导者还是企业主，都要积极倾听这个社会的需求，改进我们运作的方式，从而使我们的工作能够顺应乃至引领新的潮流。

我们生活在一个高度互联的世界，国内和全球范围内不断发生的变化正影响着我们每个人，因为我们试图在追求梦想的同时，又要在我们的个人生活中保持平衡。企业也处于同样的压力之中，因为社会的进步要求在产品设计、传递、交流、市场和客户服务方面不断创新和发明；而企业本身，从办公室布局到组织结构，从领导方式和文化到工作时间和沟通平台，也一样需要创新。

社会的“进化”让人们对未来充满了“不确定”的感觉，特别是X世代和婴儿潮一代，无论是在经济上还是哲学上，他们已经跟过去的几十年彻底剥离了。因为这两代人当前是他们各自领导层的主体，所以他们的“不确定感”将导致企业在方法论上的倒退。

倒退到哪里？倒退到已知的“舒适范围”，倒退到“自我”，倒退到“我”的“安全空间”里。但是我们真的需要勇气、自信和转移到“我们”空间的勇敢，这样才能创建我们自己和团队面向未来成功发展所需的解决方案。

以下是驱动变化的三个关键因素和区域：

- 客户对不断创新和发明的期望。
- 全球社会和经济的发展。
- 企业的实践和流程。

除非这些驱动因素能够得到积极重视，否则变化不能得到有效管理，稳定与增长之间的平衡将会不断地摇摆，也必然会导致回到“我”的空间。下面我们将讨论模型中的三个区域。

向发明者、创新者和改变者致敬

我们正处在人类历史上最大的创新革命之中。

——盖伊·克里格，普华永道助理总监

我们都需要即时满足。“智能”技术创造了一个人为的紧迫性，发明、创造、满足、超越和改变游戏规则的需求比以往任何时候都紧急。我们必须找到我们过去甚至不知道的问题的解决方案，还要探索安全区域之外存在的问题。我们必须创新。

毫无疑问，创新是机遇的催化剂，在今天这样“超竞争”和“不断变化”的环境里，创新也是推动企业成长的最有力的方法之一。每一个新的发展感觉就像一个重大的转折点，经历了无数的研究和测试，所有这一切都推动了进一步创新的需求。

品牌和企业没有选择，这是一个重新创建、重新振兴、重新塑造或缩减开支的过程。消费者拥有控制权，他们接受的教育比以往任何时候都多，对于在哪里花钱，他们有更多的选择。在全球经济日益不景气的

环境中，这是最重要的。消费者想要的是创新和发明，以及解决问题的方法。他们希望对那些意图和目标已经清晰的所有事情进行改进、修正和增加更多的功能性。当创新已经就位，他们希望通过有趣的、独特的、前所未有的广告和公共宣传，以及增值、促销和市场独占权等方式，提高进入市场的速度和实施者的参与度。

企业领导者的实际情况是什么？他们的问题是要面对巨大的压力。

理想必须变成快速、有效、赢利的行动，行动的决定必须做出。生产的速度反过来又变成了产品本身的要素。交付能力与创新同样重要。任何不把生产作为首要任务的企业马上就会落后，落后的部分原因正是在于其领导者在以下几方面的失误：

- 没有倾听和响应消费者的需求。
- 没有理解对持续创新并且快速有效地交付的要求。
- 没有对生产给予足够的重视。

创新及其交付已经成为竞争优势的最基本要素。

举例来说，互联网、社交媒体营销、电子商务、可随时交流的多媒体平台，它们作为产品生产交付工具的出现，已将原有的经济参与规则抛弃。一个品牌可以成于一兆字节，也可能毁于一兆字节，因为互联网是通过虚拟口碑来驱动营销的。

下面是给21世纪的企业和领导者提供的一个简单的公式：

创新+决策+团队=优势

创新企业在组织中嵌入迭代的方法创新，大型公司将给专门的研究与发展项目分配更多的时间、资金和资源。随着专门的“创新部门”的建

立，新的职位已经出现。这些部门的唯一职责就是提供系统、流程、产品交付、市场交流和新产品开发方面的“开创性解决方案”。“意念工坊”“天天创新”“头脑风暴和蓝天”等项目都越来越受欢迎。虽然中小型企业不一定有足够的资源设定特定部门来关注创新，但也有一个普遍共识，即创新思维是成功的关键。

创新是多维的，在以下领域是显而易见的：

- 交付
- 分配
- 产品
- 交流

交付

数字革命造就了“即时满足感”，交付的方式越具有创新性，参与的可能性就越强。速度是必要的，两周内支付是基本要求，现在更是有了免费当天送货结合免费退货的政策。我们要求银行贷款或保险报价能够实时在线，并且期望即时答复。当我们搜索信息的时候，如果不能立刻得到就会感到沮丧。我们想要文字、音频、视频、140个字符的推特和文本。我们的期望是当我们想要的时候，就可以得到任何我们想要的东西，交付者必须想尽一切办法提供给我们。领导者面临的挑战是要不断发现新的交付解决方案——更快、更好、更有效，同时还要在一个可接受的价格范畴内。

2007年，为了应对越来越多的盗版音乐，收音机迷乐队（Radiohead）推出《彩虹里》专辑，允许其“粉丝”直接从乐队的网站下载，想付多少钱就付多少钱。在给《新音乐快递》杂志的一封信中，U2摇滚乐队的主唱波诺说，收音机迷乐队是“勇敢和富有想象力的，尝

试与观众建立新的关系”。这是一场赌博，但这是一个有计划的赌博。实际上，收音机迷乐队的“粉丝”甚至可以在歌曲正式发布之前就能下载。至少，这个乐队在观众面前展示了信心，愿意与他们建立价值交换，即使他们非法下载，也提供同样方便的交付，这就是“合作”的生意。

分配

多渠道分配已经成为常态，并以爆炸式的速度发展。20世纪40年代的值得信任的“上门推销”已经被“匿名在线购买”所取代，只需点击一个按钮就能获得世界上任何地方的产品。电子商务正在以指数级速度增长。经济增长主要来自新兴市场，合作消费不断增长，消费者租用、租赁或分享商品，而不是购买。这意味着企业领导者需要确保最佳的在线客户服务代理商和技术人员，以保持现有的和潜在的客户对在线体验的满意度。

产品

每个人都想要更好的产品、更多的功能、新的技术、新的解决方案，即使这些是完全没有必要的。好像整个世界都受到FOMO（错失恐惧症）的影响，每个人都在寻找“下一个大事件”。据报道，仅在2013年，苹果公司的研发成本就达45亿美元，因为其高管相信，专注于研发的投资是确保自己的市场竞争地位的关键。研发不再是“地下室里被忽视的两个人”，如果忽视研发，有效的领导者也要付出代价。

交流

交流不再只局限于纸和笔。我们可以在纸上或者使用数字工具、视频等，通过写作、声音、影像进行交流。如果需要的话，甚至可以召开50个人的虚拟会议。交流的方式越来越多元化，可以通过多种平台，乃

至文字、声音、气味、视觉和实际操作经历等多种感官体验来进行交流。

通过电子邮件、社交媒体、短信和信件等方式推送的营销信息越来越多，这些信息是基于我们以前的活动进行数据挖掘分析而来，它们会预先影响我们的思维和消费行为。当这些营销信息和产品信息符合了我们的消费需求时，我们就会通过购买行为进行响应。这样的交流方式已经越来越普遍了。

我们希望品牌和企业了解我们，我们致力于能够提供相关信息的创新。值得信赖的品牌能够“聚合”兴趣相投的内容，用户信任这些来源的信息：我们已经见证了博客分享聚合产品解决方案，思想领袖互相传播彼此的内容，“众包”提供独特的产品，并保证在发布前建立“销售漏斗”。

21世纪的沟通方法和能够达到百万量级的传播能力创造了促进信息、产品和服务流动的强大系统。同时，具有创新思想的领导者会投资于能够提供这种类型系统的技术，因为他们认为这种支出是值得的！

信息过载

感谢谷歌和维基百科，因为它们，我们的知识库呈指数级增长，促进了我们和相应环境的快速变化。

然而，每天我们都面临可怕的营销信息的轰炸。根据营销策略顾问兼作家安德鲁·萨博的统计，1970年，每个人平均每天收到约500个广告；20世纪90年代早期，这个数字增长到了5000；而今天，通常被引用的统计数据是每天30000个。不管是5000还是50000，现实情况是我们每天都会被大量的白噪声笼罩着，《成功》杂志的出版商达伦·哈迪在2011年3月8日的编辑寄语中提到，截至20世纪，人类知识大概用了150

年才翻了一番，而根据现在的预测，到2020年，平均只需要72天，人类知识就能够翻一番。想象一下，在未来日益复杂的信息环境中，我们试图发掘和识别潜在的机会将要面临怎样巨大的挑战。事实上，我们认为现在就已经很难了！

社会经济动荡

影响从“我”到“我们”进程的社会经济变化主要有以下三个维度：

- 妇女在社会中的角色。
- 世代结构的变化。
- 工作与生活的平衡需求。

女性日益增长的影响力

能够在未来10年成功的、明智的组织，都会理解21世纪是“女性的世纪”。在未来的几年里，女性的经济参与度和女企业家数量的增长将推动世界经济的发展。这不再是“如果”的问题，而是“达到什么程度”的问题。

——穆泰康，可口可乐公司董事会主席兼首席执行官

在澳大利亚，女性消费占据了超过2/3的家庭消费。女性虽然只代表了不到一半的全球人口，却是全球增长最快的消费群体。不论是在第一世界还是第三世界，女性不仅是劳动力的重要组成部分，也迅速成为企业集团中人数增长最快的部分。无论在行政管理上，还是家庭产业中，女性参与工作都在引发一个新社会的构建。她们创建了一个新的范式，通过外包和创建虚拟网络，能够成功地追逐自己的梦想，并达到“工作与生活的平衡”：从照顾儿童到熨烫，从个人管理到家务杂事，

每件事都分包出去，从而让传统范式中花在这些任务上的时间投资在她们自己的个人目标上。

独立而（公开）富有的女性史无前例地越来越多。随着在普通工作中，以及在有影响力的职位上的女性数量的持续增长，我们能够看到女性在经济和个人权利上的显著转变。

这种社会转变是不可忽视的。艾莉森·沃尔夫的《女力时代》一书讨论了女性独立的现象："出生于20世纪中叶的数以百万计的女性可以让自己过得很舒适，从事更重要的职业，自己做生意，并且可以独自抚养孩子。"

据英国国家统计局预测，到2020年，英国女性的薪酬将超过男性。46%的百万富翁将是女性。女性现在拥有英国财富的48%，到2025年这个数字将上升到60%。

同样，《澳洲商业周刊》评出的富豪榜的200位富豪中有14人是女性。《财富》500强企业中有12家是由女性经营的。高收入女性舍得花钱为自己购物，以往，这些东西通常是从男性伴侣那里得到的礼物。

女性的经济独立性和权力的增长正在形成新的行业、交流方式和消费者的需求。女性成为自己商业行为的决策者，企业也试图与这群决策者保持联系。这一转变对一般的商业方法也有巨大的影响，因为女性对合作商务活动的响应度非常高。

女性领导危机

尽管如此，大企业仍然没有做到让男女领导者拥有平等的代表权。

聘用女性和与女性进行商业合作以获得均衡的洞见和领导能力，这作为未来战略决策的一部分是有经济意义的。如果女性在家庭购买决策中占80%的比例，那么她们同样能够在创新、新产品开发、营销和消费

者参与以及客户服务策略的讨论中获得更多的话语权。谁能比女性自己更了解女性购物者？况且，企业也需要女性的参与，以便了解如何开发女性市场。

随着女性经济独立和赚钱能力的增强，女性的消费倾向于关注她们所支持的人，而不是单纯的物质消费。跨行业的创新需要确定影响女性购买力增长的最佳途径，因此，由女性领导者主导这方面的创新是更理想的方式。

尽管已经具备了所有的积极因素，女性仍然是未被充分开发和利用的最大的劳动力来源，目前正式活跃在全球经济工作中的女性还不足适龄女性的一半。作为第一世界国家，澳大利亚尽管是受过高等教育的女性占比最高的国家之一，但其受过教育的女性参加工作的比例却最低。

研究表明，性别均衡的组织可以提升团队合作精神，丰富消费者的见解。2004年，Catalyst（女性组织）在题为“底线：连接企业业绩和性别多样性”的报告中，描述了如何通过性别均衡的工作搭配，提高企业绩效。而10年后，2013年的英国政府报告《平等和多样性的商业案例》发现了支持性别多样性的证据。该报告得出结论，企业积极支持和参与多样性与平等的文化，会对企业经营业绩、风险评估和决策产生积极影响，并有助于完善企业文化以及全面提高员工的“保留率”。根据2013年《男性领军人物变化》的报告，“充分发挥人才储备会给我们带来多元化的优势，创造商业价值、社会价值和经济价值”。

根据《在雷达之下的增长：探索女性拥有的百万美元资产的公司成就》这一报告，在美国，女性掌管的1000万美元以上资产的公司数量在2002—2012年增加了57%。投资者越来越喜欢将女性领导的企业作为投资目标。美国风险投资研究中心发现，2012年的投资者中，有近20%的人选择投资女性领导的企业。

但是无论如何，在社会和工作场所中，潜意识的偏见继续挑战着真

正意义上的平等。根据麦肯锡公司的报告——《改变公司对于女性的看法》，无形的壁垒仍然存在：

> 最新一代职场创新政策包括支持带孩子的女性工作、通过网络帮助女性寻找职位、确保个人发展的正式资助计划等，这打破了阻碍女性发展的结构性障碍，但仍然存在无形的障碍，即管理者普遍持有的心态，很少有人承认男人和女人是一样的。

除非我们进行合作，否则今天女性领导者的缺乏将大大影响未来女性领导者的输出。没有合作就意味着缺乏人才的储备，缺少对年轻女性的指导或积极帮助，因为成熟的女性领导根本不会参与到它的现实之中。

没有在人才上投资，没有在聪明、精明、有知识、有能力的女性身上投资是令人惊讶的。她们能够产生影响，能够维护平等，这也正是组织需要的，因为可以省去重新招聘与挽留的费用。但是，随着“女性的声音”的丧失，以及在此过程中的关键特性和优势的消失，合作性企业的有效性也将明显降低。

女性领导者的消失意味着管理团队缺乏一个视角，决策是一维的。为了商业上的成功合作，为了未来的企业发展、事业和成功，正如谢丽尔·桑德伯格所说，我们都需要“向前一步”。

改进多样性，进而改善合作，这对以下多个方面都会产生积极的影响：

- 企业文化
- 员工招聘成本
- 社会和家庭动力学

- 企业赢利能力
- 商业洞见和创新
- 可用的人才储备库

正如澳大利亚西太平洋银行金融服务业务的首席执行官布赖恩·哈策所说：

> 对我来说，生产力实际上是三方面的：更具创新性，帮助更多的人进入和留在工作中，帮助人们实现他们的潜能。其中第三点是最重要的。但这与性别平等有什么关系呢？关系可大了。我们知道创新源于思维的多样性；我们知道高管团队和董事会的多样性有助于实现更好的财务业绩；我们知道自1974年以来，女性就业的增长让澳大利亚的经济提高了22%；我们知道消除男女就业率之间的差距将使国内生产总值提升13%。这就是为什么它对澳大利亚的经济有意义。

现在，让我们来倾听女性在社会和企业中的声音，探索决策视角的多样性和女性100%参与可能带来的好处：形成一个全面发展的、具有良好影响和分布均匀的合作社会和工作场所；拓宽视野，创造那些未被利用的机会。女性所产生的日益显著的影响对我们所有人提出了挑战，要求我们调整自己以适应新的社会需求。工作场所中的女性，尤其是领导者，是新的“合作经济”的重要组成部分。

我们这一代

我们现在是4代人在一起工作——婴儿潮一代、X世代、Y世代和Z世代。4个世代的人虽然同在一个工作场所，但是带着他们不同的工作

伦理，以及他们对领导者和公司的期望和他们各自对未来的信念。当然，这是因为他们出生时的社会所造就的态度并不总是一致的，同时教他们如何一起工作的也不是同一代人。

这些对社会期望的显著差异，一方面在他们创造分享、学习和成长的机会的时候令人兴奋，另一方面却有潜在的破坏性——许多人并不是寻求理解与合作，而是试图控制，维持秩序和稳定。“老一派”的婴儿潮一代领导者草率地将Y世代标上不够忠诚、缺乏职业道德的标签；Y世代则认为婴儿潮一代缺乏创造力，固守自己的方式，无法看到近在眼前的机会；X世代则陷入停滞的状态，好像一旦他们乱动，就会失去工作和安全感。然而，如果我们要面向未来发展企业和事业的话，就更需要包容年青一代，给他们更多的机会，因为那些能够对问题提出质疑、具备挑战性思维、从不同选择和视角考虑问题的人，正是我们面向未来发展所需要的。

Y世代是战后紧随婴儿潮一代进入劳动力大军的最大群体，目前大约有7100万人。Y世代一般都是难以置信的技术控，不受大多数传统的营销方式影响，因为他们自小就看到和接触过这一切。如威廉·J.施罗尔所说，他们没有品牌忠诚，比上一代更细分，比以往任何一代更愿意参与家庭的购买决策。他们对未来充满好奇，寻求与外界的联系，他们是技术的早期采用者，也从不担心接触技术。Y世代的人习惯于跨越年龄代沟，喜欢按照预算去周游世界，乐于探索新的文化，愿意接受新技术，也能够积极分享思想和观点，他们是可以拓宽我们思想的一代人。

今天的破坏者和早期接纳者往往都是Y世代。这些带着远大的梦想、没有感知障碍、数量越来越多的30岁以下的企业家，正在动摇传统的基础架构和企业战略，创造一波又一波的变化。这些企业家给我们的社会留下了不可磨灭的印记，他们比上一代人更精明、更自信、更能够规避风险，他们是受教育程度最高、技术最熟练的一代。

我们也已经看到一夜成名的千禧一代。他们利用数字革命引领行业

的突破：脸谱网改变了我们与朋友的联系方式，Instagram改变了我们分享照片的方式，网络游戏让日常税收收入达到非凡的高度。这些年轻的企业家不断创新和提供新的产品、新的服务和新的解决方案，所有这些都显著地影响了消费者乃至整个人类社会的行为。

2010年的一次经历彻底改变了切斯·亚当（Y世代中的一员）的思想。切斯是哥斯达黎加的一名和平军团志愿者。有一天，当他在哥斯达黎加乘坐公交车时，一个女人登上公交车，并请求乘客捐款来支付她儿子的治疗费用。车上的乘客开始给这个陌生女人捐款，就在那一刻，他产生了创建非营利性组织Watsi的想法，通过“众包”募集资金，为有需要的人提供能够改变困境的医疗基金。自2012年8月以来，该公司为患者募集的资金已超过了200万美元。在接受记者采访时，有人问切斯是通过怎样的途径吸引到第一个支持者的，他的回答是：“我们自己、家人、朋友、朋友的朋友、朋友的朋友的朋友，然后是陌生人。”现在，这种合作仍在继续。

Z世代会直接向雇主展示其更新的观念和增长的知识，毫无疑问，他们也会对雇主提出新的职位要求，而不会考虑所申请的职位根本不存在。Z世代将进一步推动社会发展，面向未来的发展应当倾听他们对个人和组织的新需求，并相应地给予关注和创新。

然而，不假思索地否定X世代和婴儿潮一代是错误的。他们是当前的领导层，他们的行为是Y世代和Z世代需要学习和效仿的。鼓励他们接受合作将对我们的发展有利，也将有助于维护工作场所的性别平等，但这也是老一代的领导者群体最为抗拒和不愿改变的。

总的来说，当前的状况是社会的人口结构正在发生变化，组织结构和工作条件却还没有跟上时代的步伐。

永恒的跷跷板

“工作与生活平衡”一直是媒体报道和讨论的热门话题。确实，我们现在比以往任何时候都更努力地接受现代生活的挑战。但是，如果你通过媒体的眼睛看，这个问题似乎只影响世界的一半人口——女性。

这是不正确的！

媒体不断报道这样的画面：“工作中的妈妈一身商务打扮，头发紧紧束起，孩子跟在屁股后面，忙于应付手机和笔记本电脑，一脸疲惫不堪的表情。”

而现实情况是，无论你是男性还是女性，我们都要选择，有关“平衡”的争论是一样的。你想要什么？什么时候？这些选择影响着每个人，无论是关于工作、家庭，还是你真正热爱的东西。

但的确也有一些问题是女性特有的，不同于那些要求女性努力做到“面面俱到”的偏见，这些是切实需要解决的。

缺乏灵活的工作条件使得部分女性没法照顾孩子，考虑到照顾孩子的成本，她们也没有多少选择。而且更可悲并且在今天来说令人难以置信的是，同等条件下男性同行挣一美元，女性只能得到83.5美分。

统计数据也说明女性在工作场所处于弱势地位。

澳大利亚统计局的一项调查显示，2012年年末，孩子在两岁以下的357500名职业女性中，18.8%的人在工作场所受到歧视，另外29.3%的人在怀孕期间或生完孩子后永久地离开了工作岗位。

那些重返工作岗位的女性中，1/4的人是为了“让雇主满意”。

为了节约成本，首选祖父母照顾幼儿的有87900名家长（42.8%），而选择托儿所的只有57700名（28.1%）。

研究表明，由于竞争因素，31200名女性感到她们收到来自经理或同事的负面评论，22900人说她们错过了职务晋升，10100人的职位没有经过协商就被调整，4500人被降职，1200人说她们的时间表未经商量就被更改。

对于那些想成为变革者和领导者的男性与女性，这些统计数据不仅仅显得糟糕，简直就是骇人听闻，因为这样的方式非常不合理。

共同养育子女的观念并没有像在瑞典这样的国家那样受到重视。在瑞典，在孩子出生或领养孩子的时候，父母享有480天的家长假。这个假期可以细分为一个月、一周、一天甚至一个小时的时间来使用。从工作场所的性别平等来说，也可以看到积极的效果：2012年，女性在瑞典私营企业和公共部门的比例从2006年的29%增长至36%。

相对于传统的性别准则，越来越多的夫妻基于谁具有更高收入的潜力来决定谁留在家里照看孩子。在新的角色中，男性的变化更为突出。在英国，全职爸爸的数量在过去10年增长了10倍。这是一个好的开始，母亲和父亲的角色之间有了更为平等的权重：2014年，美国国务院决定取消有关“母亲”和“父亲”的引用，让护照申请表更加体现“性别中立”。

随着大家族中的小家庭越来越分散在世界各地，大家族的“支持网络”不可能以过去的方式存在。越来越多的单身男性和女性既要操持家务抚养孩子，又要兼顾工作，生活成本的增加很难靠一个人的工资维持。况且在未来几年里，他们还需要照顾年迈的父母。工作与生活平衡的挑战也会越来越大。

幸运的是，一个时代的转变正在发生，男人开始希望在照顾孩子方面发挥更大的作用。这对组织来说会有更大的压力，因为它们需要改进工作组织的策略，以便使男性和女性能够以一个更加平衡的方式来养育孩子。

有关“工作与生活平衡”的辩论正转变为有关“选择”的讨论。这个讨论不是针对性别的，而是应对一个不断变化的社会的期望。当前，工作与生活之间的分界线已经不存在了，因为不论性别或年龄，每一个个体都会做出他们自己认为正确的选择。真正的问题是，越来越多的人开始谈论要构建更为平衡的生活，这种思维将压力转移到组织和工作场所方面，要求它们创新和发展适合未来的运作方式。

由此可见，社会的进化推动变革，带来对现有问题的新的思考、见解和解决方案。而忽视视角和决策多样性的观点是十分危险的。

女性需要积极参与到社会工作和合作中，她们的投入是有价值的，她们自己必须有勇气加快进入“合作空间”的速度。

企业家之间也需要合作，以保持不断向前发展。挑战限制因素，用产品、服务和解决方案来打破现状。

不同世代的人需要相互珍惜彼此的优势，充分尊重每一个人所带来的知识价值，一起欣赏我们共同创造的一波又一波的变化，这将保证我们所有人的未来。

企业则需要整体进入商业合作的空间，在构建多元化的团队、创造自由的讨论、辩论和思考等方面把握机会，通过合作增强个人的思想、领导力、技能、知识和经验。

业务实践变革

新业务实践、工作组织和外部关系都要接受社会进化和发展的挑战，这些领域需要尽快适应发展以应对更大的社会力量。加速团体（accelerator groups）、共同工作空间、灵活的工作条件和大开间工作中心都是对创新和发展需求的积极响应，以便适应面向未来发展的团队

和业务。毕马威咨询公司最近发布了一个关于澳大利亚的报告——《管理成功的创新》，报告指出，建设创新文化是一个企业拥有成功创新能力的最关键因素。该报告强调了人力资本以及确保合适的人来创建面向创新的团队的重要作用。培育一种以创新来生存和运作的文化是面向未来成功的关键。创新型领导者应该招募那些坚信“能让不可能成为可能”的人。

所有这些组织流程中包含一个基本原则，即合作。如果没有下面这个基本组合，它们就无法真正发挥作用：

创新+决策+团队

对于任何领导者和企业，都需要考虑团队，考虑培育，考虑先锋，这是对未来发展的一个重大警示。

从在全球范围内推动财富创造的方面来看，企业家（公司外部）和企业内部强人（公司内部）都在四处创造新业务、新服务和新产品。许多经济学家认为，创业将成为未来几年经济稳定的主要力量。创业和创新精神在许多国家是非常活跃的。在美国，根据小企业和企业家理事会（the Small Business & Entrepreneurship Council）的数据，大约有2800万家小企业。在2011年《全球企业家监测报告》中，澳大利亚位居第二，仅次于美国。这些创业的企业家通常思维敏捷，愿意适应变化，快速响应市场，具有开拓精神，这给传统企业的结构、战略和市场交付带来了压力。

但即使是新兴的创业型企业，也需要随着它们的成长，不断创新和发展自己的业务实践和结构。它们是幸运的，它们从企业的“老方式”中吸取好的东西，并让企业适应支持增长、规模和杠杆效应的新方式，同时保持进入市场的速度、团队合作、思维和决策的敏捷性。

再怎么强调团队合作都不为过。以敏捷而果断的行为响应不断创新

和发明的市场需求是不可能独自完成的。这需要一群“特别的破坏者”的技能互补。最优秀的领导者不仅认识到他们没有掌握所有的答案，而且知道如果每个人都愿意带着自己的想法过来，并且分享这些思想和想法，那么一个团队将能激发创意和创新，并创造奇迹。

合作的方式是必不可少的，不仅在业务结构、战略和愿景方面，而且在文化和政策方面也可以合作。企业必须有好奇心，愿意探索组织内和组织外的意见与知识。作为个人，尤其是高效率的领导者，我们需要增加自己的专业知识，积极倾听和包容别人的想法。我们必须不断对“如果……会怎样？”这样的问题保持好奇，我们必须准备好尝试和失败、发展和成功。我们需要为团队创造环境，以便支持创新思维，并且创造性地解决问题。我们需要采纳商业合作的新操作系统，从而开创相互交流的理念，以及获取技能和知识的机会。我们需要打破传统的业务边界，为现有问题创造新的解决方案。

在一个团队环境和合作空间里，聪明的领导者会发现，快速的思维和决策变得越来越容易实现。为什么呢？因为通过分享，你可以更好地鼓励积极进行讨论、辩论和思想交流。自由的讨论有助于重新诠释思想，以便为创建新的东西、破坏和发现意外的东西创造机会。这样的空间能够产生信任，进而产生诚实和透明，于是就有机会产生更大、更好的解决方案。变革者和破坏者会在一个可能的未来中共存。

谁能够从这个方法中受益？他们可以是：

• 消费者：消费者收获创新团队思维和由此产生的最终产品、想法或应用程序带来的好处。

• 团队：团队在成长、安全和合作思维的环境中受益。

• 业务：业务因增强的团队精神和创新思维而得到指数级增长。

• 领导者：领导者能够使业务向前发展，因为有一个支持并参与其中的团队和他们共同传递这个愿景。

面向未来发展的机会总是有的，商业合作必须成为发明家、创新者和游戏规则改变者的支柱。

小结

· 创新的领导者不会受到今天环境变化波动的威胁，而会将其视为成长和发展的机会。

· 机遇就是在创新、社会经济变动和业务变革的结合点上出现的。

· 创新为变革提供了一个理想的催化剂，特别是创新通过推动企业的成长促进了企业的变革。

· 聪明的组织不会忽视社会经济的变化，因为它们知道，这种变化对企业的影响将是永恒的。

· 欣然接受职场人口结构的变化，对机遇充满好奇，积极和多元化的讨论都是至关重要的。

· 女性越来越大的影响力不容忽视。

· 业务结构、政策和文化必须面向未来发展。

第3章 再见，米黄色注！

今天的世界比以往任何时候都具有更多的关联性和更快的交换速度。今天，任何人都有可能成为领袖，创新也有可能产生于任何地方，但这要取决于那些能够在工作中带领人们去创建让奇迹发生的环境的人。当前和未来，我们将需要一个新的领导心态，也就是应该给予人们启发、支持和坚定的共同目标，这样他们才能在工作中表现出高于以往的潜力。

——史蒂夫·瓦莫斯，知识经济学会主席

“米黄色领导者”领导“米黄色企业”。“米黄色企业”坚定地维持现状不变，这样，一种自蔓延的灾难就开始了。

商业合作绝对是一种选择。合作要求我们打开机会之门，为辩论和分享观点创造自由。合作中需要具有与他人交往的意愿和聆听与学习的好奇心，合作中也需要具有与那些能够跨技术、跨职能乃至连接所有人的人们进行挑战性对话的勇气。

商业合作需要一个从“我”到“我们”的转变。未来需要以“我们”作为领导群体，以便在面对多种潜在选择、意见和价值体系的时候看到机会的“色轮”。潮流来去匆匆，这是一个众所周知的事实，对于用户和商家，需求和需要是随着时间变化的。在这个爆炸性和快速变化的世界中，很难预测和计划什么是最好的和最新的。企业和领导者需要不断进化并且适应生存，保持在“变化曲线”的最前端，倾听用户需求，采取相应的措施。

反之，如果不从“我”向“我们”转变，你将会停滞不前，过一种与潜

在的"色轮"相悖的生活，过一种"米黄色生活"。为什么？因为造成生意失败的最大问题就是"米黄色领导"模式，并且"米黄色领导者"领导着"米黄色企业"。

"米黄色领导者"是那些因为自己角色的优越性而自鸣得意的人。他们接受传统的方法和那些一直做的东西。他们不愿意接受改变，并且拒绝新思想和创造性思维。他们通常缺乏远见和先见之明，拘泥于眼前并且拒绝任何可能性。结果就是他们既不能够激发其他人，也很难进入一个高效率的团队环境中工作，特别是不能与那些对未来的可能具有前瞻性和好奇心的人一起工作。

"米黄色领导者"舒服地坐在"现状"这一温软的沙发中，他们通常更关心生存而不是发展。他们躺在角落的沙发中慵懒地进行管理，以致从不关心自己的用户。用户通常看到的是低级的管理，以及自负、傲慢的工作人员。"米黄色领导者"将同理心、谦虚、个性中的脆弱和个人信息公开这些特征视为软弱的标志，因为这是他们根深蒂固的观念。

"米黄色领导者"领导"米黄色公司"，并且这是一个朝着单一方向发展的自蔓延灾难，相当于走上一条失败的不归路。

"米黄色公司"是这样的：

- 它们很难与那些新进入市场的、挑战它们的产品和服务的对手相竞争，因为新来者的交付方案更好、更快捷，并且在某些情况下也更便宜。

- "米黄色领导者"是神秘、孤立和闭门决策的。指令以集中的方式下达，会议中充满了领导者的"宣讲"和其他人的"点头"。除了滤水器和咖啡机的声响，听不到一点儿真正的辩论之声。

- "米黄色的公司和领导者"会不出所料地失去客户。客户将

他们的忠诚转向了能够提供更好产品的新手们，转向了那些改进了产品功能、服务或者是能够为客户提供增值的公司。

• “米黄色公司和领导者”难以吸引、招募和留住人才。他们无法驾驭市场中发生的快速变化，他们的领导方式也难以为未来创建远景规划。员工变得闲散，产品变得陈旧，业务发展缓慢，同时利润也不断下降。

• 他们也许会每天进行一些小的调整和变动，寄希望于这些小的行动能够在快速变化的世界中引发显著的推动力，但这显然只能是昙花一现。

“米黄色领导者”领导“米黄色公司”，结果会怎样？

结果就是：“米黄色公司”无法阻止自己的下滑，同样无法阻止自己在未来的发展中被淘汰。“米黄色领导者”和“米黄色商业模式”的例子在现实中比比皆是，让我们看看以下的案例。

雅达利——“复古游戏”的领导者

雅达利曾经是视频游戏市场的领跑者，现在已经降级成为一个存放“20世纪80年代情景剧”和“复古游戏”的怀旧文件柜。

20世纪七八十年代，雅达利一直都是电脑游戏、家庭视频节目和家用电脑市场的先行者和领跑者。雅达利的游戏机PONG和Atari2600创建了一个数百亿美元的产业，在其黄金时代，售出了超过3000万台游戏机和数以百万计的游戏。

那么，是哪里出了问题呢？

从20世纪80年代开始，竞争加剧。1983年，任天堂在日本市场发布

了任天堂家庭游戏机——“Famicom”，迅速取得了成功。任天堂的计划是放眼比国内更大的市场。他们的愿景是国际扩张，所以他们希望能获得以雅达利的名义在北美市场销售自己产品的机会。谈判开始了，问题也提出了，分歧也讨论了，但是没有达成任何协议，雅达利也没能签署最终的合同文本。最终，任天堂决定自己来做，并成功进入了北美市场。

可见，雅达利在竞争发展和演变的时候停留在“米黄色”的状态，单向发展，最终导致供过于求，市场趋于饱和。因此，在1983年，软件产品的过剩最终导致雅达利的视频游戏在北美市场崩盘，他们的财务问题也不断恶化，雅达利公司从此便一蹶不振了。

与此同时，任天堂却看到了危机的来临，并且在自己的控制面板上添加了锁定系统，用以阻止未授权软件的使用，同时严格执行许可标准。这一措施使得任天堂取得了巨大的成功，并且其标志性的游戏产品《超级马里奥》也因此得以持续发展。

数字革命、智能手机和多应用平台的发展不断挑战着游戏产业，而且毫无疑问还将造成进一步的破坏，可以肯定的是，“米黄色领导”模式将难以抵消其在这一行业中的破坏。要确保任天堂的未来发展，破坏和改变是必要的，也是必需的，除非任天堂自己也想和雅达利一样加入“复古游戏”的世界。正如其首席执行官岩田聪所说，“鉴于智能设备的发展，我们自然要研究如何利用智能设备去促进游戏机业务的增长，而不仅仅是简单地将《超级马里奥》挪到智能手机上去玩儿”。

世间再无百视达

百视达从2004年巅峰时期的9000家门店和超过59亿美元的收益到死亡，是市场变化和其领导力无法应对市场变化的结果。百视达满足了用

户的需求，使他们不必去影院买票看电影，而是以票价的一小部分租看电影。这一模式在早期发挥了很好的作用，用户很高兴能够以较低的价格租到自己喜欢的电影，并且可以在家里舒适地观看。但是，最终百视达还是不可避免地死亡了。数字革命、电影产业自身的下滑以及组织内部的“米黄色领导”模式导致百视达无法应对市场条件（以及产业自身）的变化，最终其成为一个便利店式的经营模式。如果说视频杀死了广播明星，那么数字下载则杀死了DVD（数字光盘）租赁店。

事实上，消费者的需求从来没有改变过，他们总是需要“有价值”“方便性”“使用权”，满足这些需求才是应对变化的解决方案。数字下载的可用性和不需要去店里就能随时随地观看影片，最终赢得了这场战斗。将影片交付给最终消费者，商业模式和问题解决方案也随之发展。

而那些勇于质疑未来的领导者（比如奈飞公司）从发展的角度去窥探未来即将发生什么，于是他们看到了一个打破现状的机会，最终成为改变游戏规则的人，并且成功地存活了下来。

停滞的柯达时刻？

柯达公司在2014年年初宣布破产。在110年前，他们曾经通过引入自动快照相机改变了摄影市场。当柯达成功地将目标客户锁定为家庭主妇，并且将营销活动集中于希望捕捉和分享孩子运动状态的妈妈们身上的时候，“捕捉幸福瞬间（柯达时刻）”逐渐从广告语变成了一个广为人知的流行用语。在某种程度上，这一营销策略在柯达公司的发展上发挥了作用。但是，数码相机的发明及其相关技术的发展最终还是永远地改变了摄影市场。数码相机成为易得易用、即拍即得以及“专业化”的摄影工具，同时它还让人们可以制作、修改和编辑自己拍摄的照片。柯达注意到了机会，但却没有及时地做出回应，没有选择进化，而是坚持其关

于产业的策略和一直以来的“尝试—测试”方式的解决方案。柯达在变化发生的时候仍然封闭自己不去聆听消费者，也不去响应市场环境中发生的变化，缺乏改变的勇气，以致做出了维持现状的决策。柯达的领导团队没有看到数码技术对于这个行业的破坏力，没有明白这种破坏力最终将永远改变整个领域，因此，柯达彻底地停留在了一个时刻。领导者没有在变化的势头开始的时候去思考和质疑，逐渐变得脱离客户，其狭隘的视角导致他们看不到自己的产品在未来将被淘汰的命运（自动快照相机需要冲洗过程，因此也就延迟了用户满足，而无法满足用户是企业失败的必然）。

柯达的领导者是“米黄色领导团队”，他们惧怕进入未知的领域，与其打乱已有步骤，他们更趋向于选择保持现状的策略。

但是，最根本的是市场已经发生改变，新的分配渠道已经打开，针对用户需求的新方案已经开发出来并且取得了商业成功。数码相机和相关技术的发展使得照片可以即刻交付，在云中共享，通过上百万种方法进行制作处理，所有这些新的特性永远地改变了摄影市场，从此柯达没有了重回巅峰的可能。数码相机、智能手机和摄影App（应用程序）将会主导摄影市场，柯达已经无法再参与竞争，它死于缺乏尝试和改变的勇气。

“米黄色”不再有作用

“米黄色领导者”经常处于一种生存模式，他们低着头，希望事物按照“稳定的时速”前进，他们认为这样下去未来就是安全的。同样，“米黄色公司”表现出低层次的分享和合作，它们更喜欢一个垂直的、自上而下的工作方式。它们更喜欢告诉团队需要做什么，而不是进行咨询和协商。辩论从来不会发生，而且也不会有任何人提出疑问去挑战领导的决策。这些做法使得员工们的参与度和积极性都非常低。领导者和管理

者下达指示，员工按照层级去完成，久而久之就形成了一个做事慢条斯理、死气沉沉的团队，他们唯一的想法就是按照指示做事，并且等待下一张工资支票，或是什么不可预知的更好的东西。

根据盖洛普咨询公司关于工作状态的一项全球调查，只有13%的员工在工作中积极投入。换一种说法，研究调查的142个国家中的将近1.8亿名员工是消极的。他们在“做一份工作”，他们可以履行工作的职责，但是他们不太可能合作，也不可能为他们的雇主和组织做出更积极的贡献。全球不同地区的工作人员对于工作的积极参与水平不同，据盖洛普咨询公司的报告分析，美国和加拿大的工作人员具有最高的参与水平（29%），其次是澳大利亚和新西兰（24%）。

哲学家查尔斯·汉迪谈到了“S型曲线”现象。据汉迪讲，开始一个新的曲线的最佳时间是在你现有的曲线达到顶点之前。这就是说，当你还有资源和精力的时候，就要着手新的东西，以便将你自己带到一个新的高度上。很不幸的是，现实中的大多数人只有在他们当前的情况已经触底的时候，才会想起来去做一些新事情。

成功的企业总是不断地“重塑”自己。因此，为了能够适应明日的世界，任何形式的“米黄色领导者”都需要被清除和取代，这样才能及时地开始一个新的曲线。在新的曲线中，我们将从那些真实的个体中找到领导力的优势、灵感和影响力。同样，这些领导者在他们的位置上也会注意到自己的独特价值和优势，以及他们的弱点。

“米黄色领导者”在新的曲线中不会再有位置，因为新的曲线是完整的。我们需要那些具备领导力并且愿意分享、愿意学习和成长、有好奇心又愿意付出的领导者。这些领导者能够放大其他人的作用，他们会构建一种激励和允许共享的文化，一个驱动变化和创新的商业合作文化。这些领导者将为思考、辩论和想象创造空间和自由。这样的文化使得不同性别、具有不同技能、来自不同地方和不同行业的人有机会表达自己，并且被聆听。

随着创新业务结构、文化和社会发展变化不断加速，“米黄色领导”模式和每天挥之不去的自蔓延式的灾难已经过时了。这一变化速度将暴露那些躲在头衔和名片后面的“米黄色领导者”，而取代他们的将是那些能够看到各个角落，能够识别机会和预测未来，能够应对不断变化的商业和消费格局的领导者。

波士顿咨询集团表示，当今的组织必须转变它们的商业模式和领导技能，使其变得比竞争对手更好、更快、更经济和更具适应性。罗纳德·海费茨和唐纳德·劳里发表在《哈佛经济评论》的文章《领导工作》支持了这一观点，“当市场变化的时候，你的企业中的人们很难保持不变”。

未来的领导者

领导力是一种超过平均水平的挑战。

——吉姆·罗恩，《杰出的生存艺术》作者

未来的领导者是那些可以信赖的、能够看到合作工作价值的，并且能为不同性别、种族、年龄和资历的人创造想象空间和自由的人。他们能够尊重他人的建议和想法，可以敏捷地适应变化和急转，他们以行动为驱动，以结果为导向。同时，他们专注并且方向明确，在愿景的承诺和决定上表现坚定。

我们生活在一个极其快节奏的世界中，最终能够胜出的人和企业将是那些能够进化和创新的。这些企业和人不仅盯住最终的目标，同时也愿意根据需要改变通往最终目标的节奏和步伐。

我们当前所看到的企业转换速度和方式彻底挑战着我们的思维习惯。在边缘游走，去发现新的机会，最重要的是发展新的创新方法来消

除我们之间的分歧，共享我们的真诚和交付我们的产品和服务。

未来的领导者，即我们所说的领导者，需要具备以下条件：

- 不停歇，有好奇心，开放机会，发展和尝试新的事物，总是在寻找“下一步”。
- 能够很好地将情商和经济情报结合起来。
- 能够平衡人力资源与金融资本。
- 能够平衡快速思维和决策，同时保持灵活和随机应变。
- 能够行动敏捷并且紧跟变化的速度。
- 能够明白接近完美即是完美，因为变化的速度导致不可能保证每件事在一开始都是正确的。
- 愿意接受不能立即得到完美，而是朝着完美的方向逐步发展。
- 在合作中能够不介意层次和地位。
- 愿意分享、指导和引导他人，并且愿意退一步拿出一个诚实和开放的态度。
- 能够在人群中建立领导机制并且体现领导力。
- 相信自己并且具备内在的自信，拥有一种相信自己能够创造价值的能力。

无论如何，有一件事情是肯定的：“米黄色思维”不再起任何作用。

小结

- **“米黄色领导”模式是一种被动的、等待事情发生的自蔓延式的灾难。**
- **当前的变化速度将彻底暴露“米黄色领导”模式无以为继的真面目。**

· 为了面对明日世界，领导者不仅必须可靠、舒服地待在自己的空间里，而且也要愿意以不断学习、成长和思考的思维开放地与他人交往。

· 明天的领导者是那些能够积极面对个人带来的价值、真实和能够看到合作价值的人，是那些能够创造创意空间和自由的人，而不论他们的性别、种族、年龄和资历是什么。

---

1. 米黄色，原意为介于黄色与浅棕色之间的颜色，这里比喻一种处于中间舒适区域的状态。——编者注

第4章“我”的经济

调整与稳定，有利的一面是能够减轻你当下的痛苦，而不利的一面则是面向更高理想的发展会因此而停滞。

——亚伯拉罕·马斯洛，心理学家

作为保障未来发展的方法，仅仅向内投资于“我”，其作用是有限的，除非我们向外去参与“我们”的经济。

我们正在经历一个前所未有的变化时期，同时还要面对一个未知的、不确定的未来，因此当下的状态至少可以说是不和谐的。当今世界正以惊人的速度发展，并且短时间内不会减缓，数字革命、全球化、人口变化和知识库的巨大增长对人类行为、社会需求和商业结构产生了一系列的影响。2007—2008年的全球金融危机带来的不确定性产生了长期的后果，至今依然严重影响着企业领导者个体的思维，他们希望获得现在和未来的利润、销售、职位以及消费者。

作为“自我保护”和“面向未来”的一种方式，很多投资于“我”的解决方案已经出现，其中包括阅读自助类图书、继续教育、寻求个人成长等，但这些投资方式都是向内聚焦的自我实现。这种投资实际上只能让他们帮助自己，在对外交流和知识分享方面的作用有限，这样反而限制了进一步合作成长的创建。

企业向咨询公司投资，以制订战略增长计划、制定人力资源战略以及确保未来发展的规划。个人则投资在技能提高、技能更新或获得更多技能方面，他们通过现场研讨、在线课程扩展自己的思维，通过聘请顾问和教练建立自我信念，这些都是为了面向未来发展职业生涯。

动荡的、不确定的、复杂的和模糊的商业世界驱动人们为了应对它去寻找一个可行的方案。但是很多方案都回归到相对安全的“我”，关注自己的生存和成长，而不是采取任何积极的合作去帮助他人。

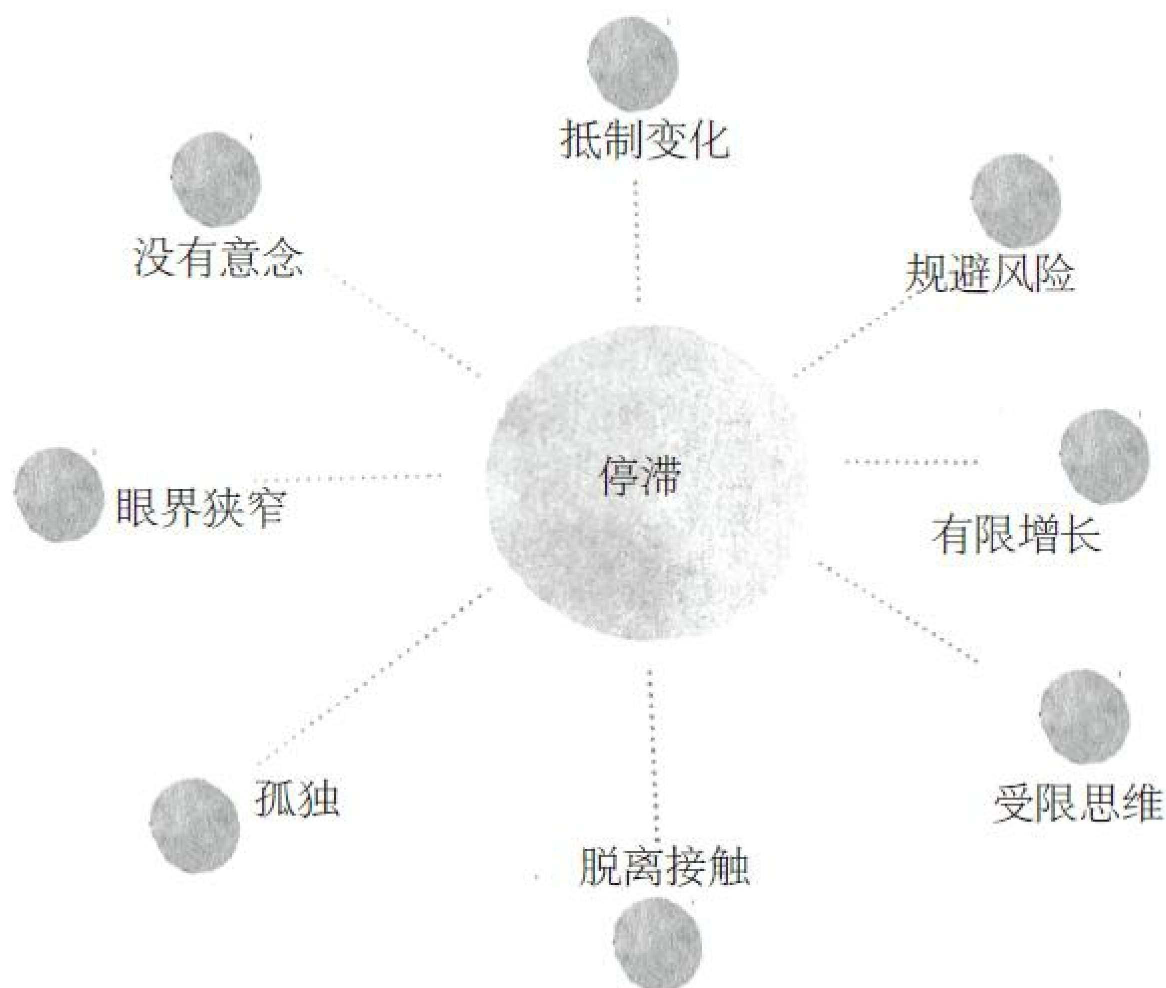


图4–1 缺乏合作导致的后果

图4-1显示了没有合作将会怎样：对任何企业或其中的个人来说，缺乏合作的战略未来终将导致组织停滞。

“我”的产业

直白地说，一切的起始点在于你自己。首先也是最重要的就是，你必须相信自己。为了你自己和企业的未来，你的梦想和愿景应从自己开始。除非你找对了这个排序，否则就不能正确地向前发展。

亚伯拉罕·马斯洛在1943年发表了他的需求层次理论。这一理论提出了一个金字塔式的增长模式，从对水、事物和性的生理需求开始，到对安全、归属、自尊的需求，最终到自我实现。从本质上说，这一理论指出了人类发展的动机是基于人们寻求通过个人成长实现满足和改变。通过自我实现，人们取得了他们能力所及的一切。现在我们的食物和住所需求都已得到满足，生命的新的驱动力是关于“我是谁”“我的欲求是什么”以及“为什么”的问题。

对于那些希望在“我们”范畴内工作的人来说，只要你面对外部世界做到以下几点，持续的个人发展就是必然的结果：

- 具有好奇心和创造性思维。
- 持续成长并且越来越意识到你自己的能力，注意你周围正在发生的事情以及你能够利用的可能性。
- 在持续的自我实现之旅上不断地提高技能和知识，成为你所做的事情方面的专家。

正如吉姆·罗恩所说：“接受正式的教育可以确保你生活无忧，而自我教育将使你变得富有。”

探索“为什么”的问题引发了一个自我帮助、自我发现和自我成长的运动，培养自我信念并且确保你是最好的自己，使整个行业致力于自我帮助和健康发展。

“生活培训师”已经成为世界上增长第二快的行业。据报道，在美国和加拿大，40%的《财富》500强企业高管都有一个培训师。而澳大利

亚的研究表明，我们的高管和商界领袖也紧随其后。国际教练联合会将培训师定义为“在引发思考和创造性的过程中陪伴客户，以激发客户的个人和职业的最大潜力的人”。个人发展特别研究所在2009年的一项研究中发现，90%的受访机构使用了培训师。

这一产业是一个高增长产业：

- 根据2013年国际健康运动联合会（IHRSA）的全球报告，该俱乐部产业创造了超过750亿美元的收入。
- 根据全球产业分析报道，到2015年，抗衰老产品方面的支出将达到2019亿美元。
- 根据澳洲贸易委员会的调查，澳大利亚天然（补充）健康产业国内的销售额已经超过了2000万美元（截至2011年年底），并且可以预测的是，天然保健品的普及率正以7%的年同比速度增长。

2013年，凯瑟琳·舒尔茨在《纽约杂志》上发表的题为“自助中的自我”一文中说，我们“已经开发了一个110亿美元的产业，这一产业是专门告诉我们如何改善生活的”。

这一产业为什么能够存在？因为每一个人都希望在不确定的世界中确保自己的未来。因为世界是不确定的，所以我们唯一能够控制的就是我们自己。

“我”的经济的增长是必然的趋势，因为人们越来越朝着独立、相信可能性并且相信自己的方向发展，而且这必然一代一代地持续下去。鉴于近年来“我”的经济的显著增长，自我实现之路已经被踏踏实实地实践了。不断学习和探索，设定目标和调整价值观，巩固个人追求和目标都是必需的，但是这种自我实现的方向只是单纯面向内部的。

从“我”到“我们”的进化

持续成长的下一步就是合作。它要求你从只关注自身、以自我为中心的“我”的视角，转向一个存在创新思维和合作的、面向外部的视角。随着思维的进化和战略成长计划的孵化，面向未来发展的、从“我”到“我们”的进化就开始了。

当我们有勇气和信心去接受所有我们已经学到的东西，而且能够开始向外看的时候，真正的转变就会发生。它发生在以下这些情境中：

- 我们走出了闭门会议室和角落办公室，降低了阻止透明度和真实性的个人壁垒。
- 连接和分享我们的思想、观点和解决方案，以创建更好的策略。
- 积极与他人合作，分享我们的个人优势与技能，并且打开帮助、建议和沟通之门。
- 加入具有好奇心、创新和发明的对话与会议，新的兴趣就在其中产生。

当这一切都发生的时候，就进入了“我们”的经济。

那些具有多元化合作，跨产业、跨部门、跨特定地区的公司和人们将创造面向未来的战略。这些公司和个人不断发展自己的想法，开发新的解决方案、产品、服务、沟通方法和技术。

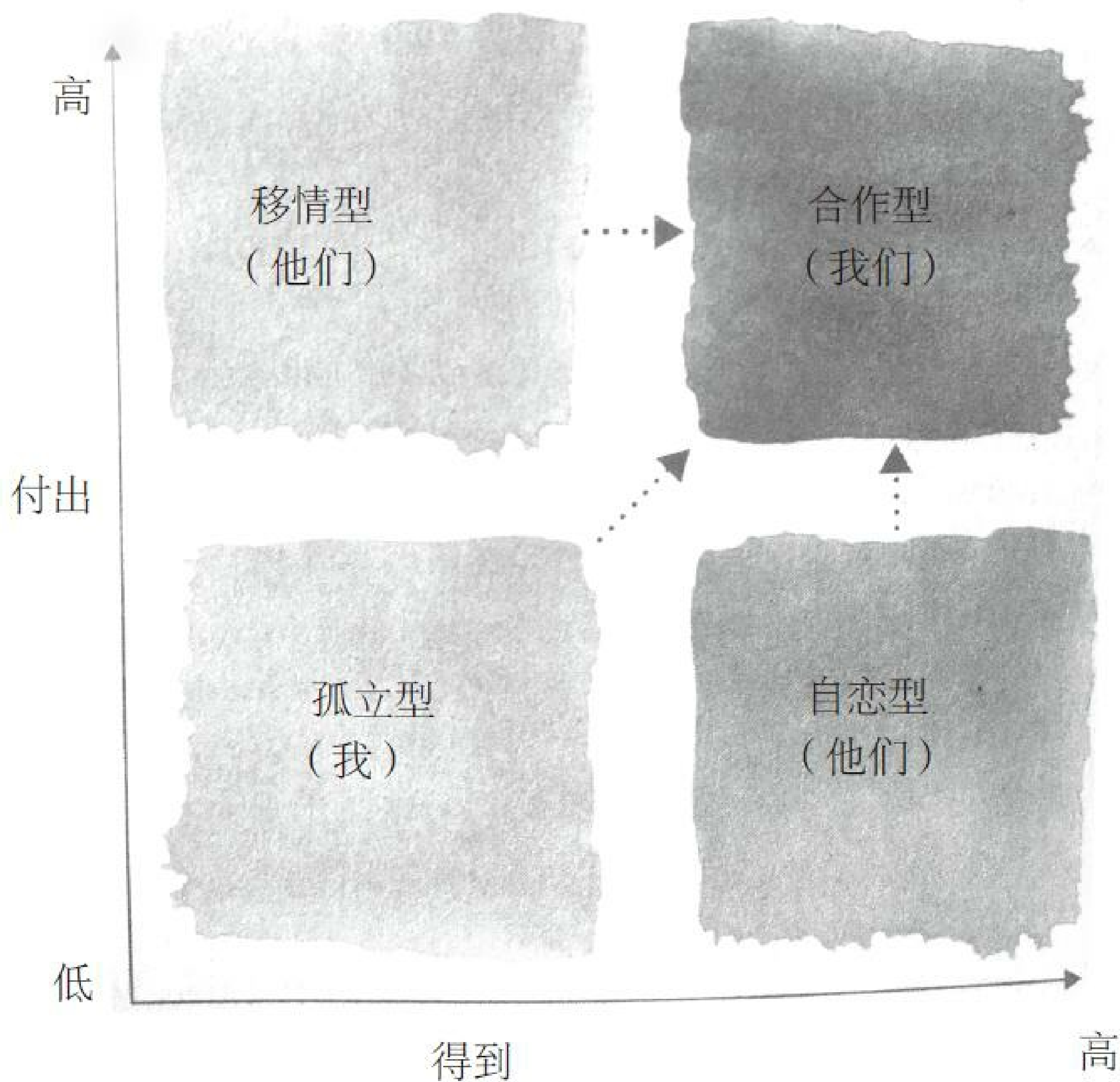
国际时尚品牌胡戈波士在澳大利亚的总经理马修·凯兰在被问及“我”的经济和“我们”的经济的运作有何差异时，这样回答：

> 一个企业只有在员工开展内部协作的时候才能有效运转，他们

跨部门或跨子公司地分享想法和最佳实践。无论怎样定义，如果没有业务转移、共享、交叉运作等各个方面，成功的最终目标将是无法实现的。

一个各自为政或者“我”的文化不能有效地促进一个企业实现中期或长期的成功。最佳的工作场所是那些合作式的环境。一个企业只有在其可以内外合作的时候才能有效地运转，既能够在志同道合的领域发生，也能够在那些非志同道合的领域发生。这样，最佳的实践、最优的人员、最好的想法激发了一个人、一个部门或者一个管理者的创造力，拓宽了他们的视野，让他们贡献积极性并获得成功。

凯兰继续分享自己公司的运作哲学，他认为公司文化遵循以下的原则：沟通、合作、关注客户、持续改进和承诺。这样将确保实现企业的终极目标，不仅是实现经济上的目标，而且能够促进员工福利的提高，激发他们的动力。



4–2 商业合作

图4-2阐释了一个公司或者个人如何通过提高商业合作（得到）和分享（付出）的水平而成为一个影响者，以及如何通过这样做来保障面向未来发展的企业、职业生涯和个人的成功。

孤立型

那些只在“我”的空间中操作的人往往是孤立的，他们的求生模式是保持低调，并且希望通过以稳定的速度让事情保持前进来保障自己的未

来。

自恋型

自恋型领导者和企业模式通常缺乏付出精神，同时又太过于重视“得到”。他们通常是这样的：

• 过于相信自己的价值观和重要性。

• 他们是名片和联系方式的得到者，是知识和观点的得到者，在卖力出售的空间中进行大量操作（并且简单地在销售空间中不遗余力地操作）。

• 他们从基层做起，勇于应对难题，并且通过简历来证明自己的价值。

• 他们相信只有自己拥有答案和策略，而且只有这些答案和策略可以驱动企业面向未来发展。

• 他们剥夺团队的积极性和员工的自我与智慧，取而代之的是填鸭式的业务工作，低水平的回报。

• 他们不喜欢接受挑战，因为领导者不愿意敞开针对问题的自由讨论空间。

可以说，自恋型领导者的关键词就是“得到”。

移情型

移情型领导者是知识、见解、技能和人际关系的乐于付出者，他们的“操作码”就是一再付出。付出是他们的行为基线，因此移情型的人通常耗尽自身能量、筋疲力尽，感觉好像他们在不求回报地、不断地给予和帮助他人。他们希望与所有人都成为朋友，他们愿意参与会议并且邀请所有人参与。但风险在于，移情型领导者不愿意做决断，总是不断地

寻求他人的介入和建议，担心会让别人失望，把事情搞砸了。这导致他们维持现状和不敢突破，害怕在组织中得罪别人，更别说得罪最终消费者了。这里的关键词是“付出”，或更精确地讲，是过度付出。移情型领导者总是在过度付出，这种方式终将耗尽自己和他们的组织的能量。

如果一个领导者过度地偏重于“付出”或“得到”的任何一方，那么在业务发展中创造转变将是非常困难的。

合作型

要学会合作并且进入“我们”的空间，要驱动面向未来的发展和影响力，就必须要平衡“付出”和“得到”。个人或企业必须明确和坚持以下几点：

- 明确立场。
- 明确能够分享的价值和技能。
- 明确需要进一步发展的支持和帮助。

做到这些，他们就可以舒适地在一个商业合作空间中进行操作，均衡地从集团中“得到”和“付出”。

从“我”进化到“我们”，需要有勇气做以下几件事：

- 与他人打交道。
- 为了集团利益去分享专业知识。
- 既要开放又要示弱。
- 倾听、学习和支持他人的观点与决定。

增强的合作和贡献创造了影响力——一对一，一对多，多对多。这提供了一个突破现有思维的机会，使变革者能够发展面向未来的策略、解决方案和计划。

最具创新性的企业和机构正开始开发一个能够超越创新的、积极合作的系统。它们已经很好地并且真正地进入了“我们”的经济，可以评估来自各个行业的技能，察知差异性带来的价值和机会。新的思想如雨后春笋般层出不穷，新的产品被开发和发布出来，针对现有问题的解决方案和提升的投资回报率得以实现，最终实现了面向未来的可持续性。

商业合作需要一个新的操作系统，即确保未来商业、领导和个人的成功的7个重新连接原则。

不像一滴水在汇入海洋的时候就完全失去了自身，人在融入自己生活的社会的时候不会失去自我。人的生活是独立的，他的生命并不单单是为了社会发展，还为了他自己的发展。

——阿姆倍伽尔，《佛陀和他的佛法》作者

小结

· 投资于“我”是有局限性的，除非向外参与到“我们”的经济中。

· 仅仅在“我”的空间中运作是孤立的，与其说是发展不如说是生存。

· 下一步就是从内部视角的、以自我为中心的“我”的空间，转向面向外部视角的、“我们”的经济。

· 自恋型领导者和商业模式不求“付出”，只求“得到”。

· 付出是移情型领导者的行为基础，通常会导致自己和组织的筋疲力尽和能量枯竭。

· 从“我”到“我们”需要勇气。

· 从“我”向“我们”的进化是面向未来发展的开始。随着思维能力的发展，战略成长计划被提出来，合作的领导风格才得以出现。

第二部分

“连接重要，关系重要，信任也重要。”你可能有伟大的想法，但是如果不能把那些比你更有想法的人聚在一起，如果没有整个团队积极参与去确保愿景的实现，即没有我们所说的合作创新，那么一切都是乌有。这一切都关乎团队——团队工作、团队思想和团队参与，这才是你成功的正确方式。

——劳伦·霍尔，在线场地预订公司iVVY创始人兼首席执行官

第5章 商业合作的原则

我认为，如果在你的团队里找不到可以共同交流、分享、激励、启发和合作的人，那么胜利只能是空想。空想是没有深度的，空想是没有能量的，空想可能滋生不满。“我们”这个概念期望我们去分享，去获得发展的动力，去教会更多的人，去为所有我们关心的人创造一个更大和更好的结果。

——萱娜·肯尼迪，《简化结构成功》作者

只有从“我”进化到“我们”，采用一种新的操作系统，抓住当商业合作成为运作的标准方式时所创造出来的机会和潜力，未来的商业、事业和成功才能得到保证。

那么如何实现呢？如何从“我”转移到“我们”呢？萱娜·肯尼迪的这段话很好地阐释了如何以积极的态度看待“我们”这种思维方式。“去分享，去教导，去构建”，这些都是具有积极意义的关键词。而以“我”为出发点则是没有能量、没有生命力、没有进步的，因为这是一个空洞的、向内看的商业模式所具有的所有特征。

未来是不稳定的，这里没有也许，只有肯定——或许这是唯一可以确定的。因此，改变是至关重要的。之后，合作则是改变的关键。更进一步，商业合作是确保未来企业、事业和个人的成功的关键，因为商业合作可以让人：

- 以不同的方式去思考。
- 发展一个新的视角。

- 打破现状。
- 使他们自己和他们的企业可以长期保持竞争力。

创新、社会经济变动以及变化的企业实践和方法的当前结合点，正在为变化创建自我延续的动力，但是跟上变化的步伐却不是我们自己能轻易做到的。因此，我们有必要建立以客户为中心的战略，改进企业结构和文化，最重要的是，我们需要在面对不确定的未来的时候能够做出恰当决策的领导者。做到以下几点的领导者和企业将能够生存和发展：

- 为合作创造必要的自由。
- 具有批判性和创造性的思维。
- 了解合作的重要性，共创美好未来。

那些不愿意合作、更喜欢独自工作、拒绝外界想法和不同方法的领导者和企业将会慢慢消失。

人类历史上的每一次重大事件都需要合作。从印象主义到硅谷，从映射基因组到攀登珠穆朗玛峰……这些都是合作，有的是在工作中同步，有的则是在竞争中共进。

——凯斯·克里尔，视听服务公司Impact AV营销总监

我将其分解成最简单的几点为大家解释一下，如果我们理解了这些，那么我们的未来就是光明的：

- 合作是关键；商业合作对于未来的企业、领导者和个人的成功来说是至关重要的。
- 创新、社会经济变动以及变化的企业实践和方法的结合点对

于以下问题是至关重要的：

- 创建一个以用户为中心的战略。
- 为批判性和创新性思维创造自由空间。
- 为创新和发明创造自由。
- 引导企业文化的发展。

因此，我们需要解决的关键性问题就是：

- 我们需要做什么？
- 我们如何进行商业合作？
- 我们如何在不确定的未来确保我们事业和企业的发展？

商业合作模型的原则和商业合作的9个基本步骤，将有助于回答“我们需要做什么”这一问题。

第6章到第12章中阐述的7个重新连接原则，可以回答“如何从‘我’向‘我们’转变——去进行商业合作，去保障我们自己、我们的事业和我们企业的未来”这个问题。

商业合作的关注层面

图5-1阐释了在从“我”向“我们”转变的过程中商业合作的9个步骤。每一个步骤都有两种选择：向前或者向后，向前则转到“我们”这个有效的合作空间，向后则退回到“我”的有限地盘。

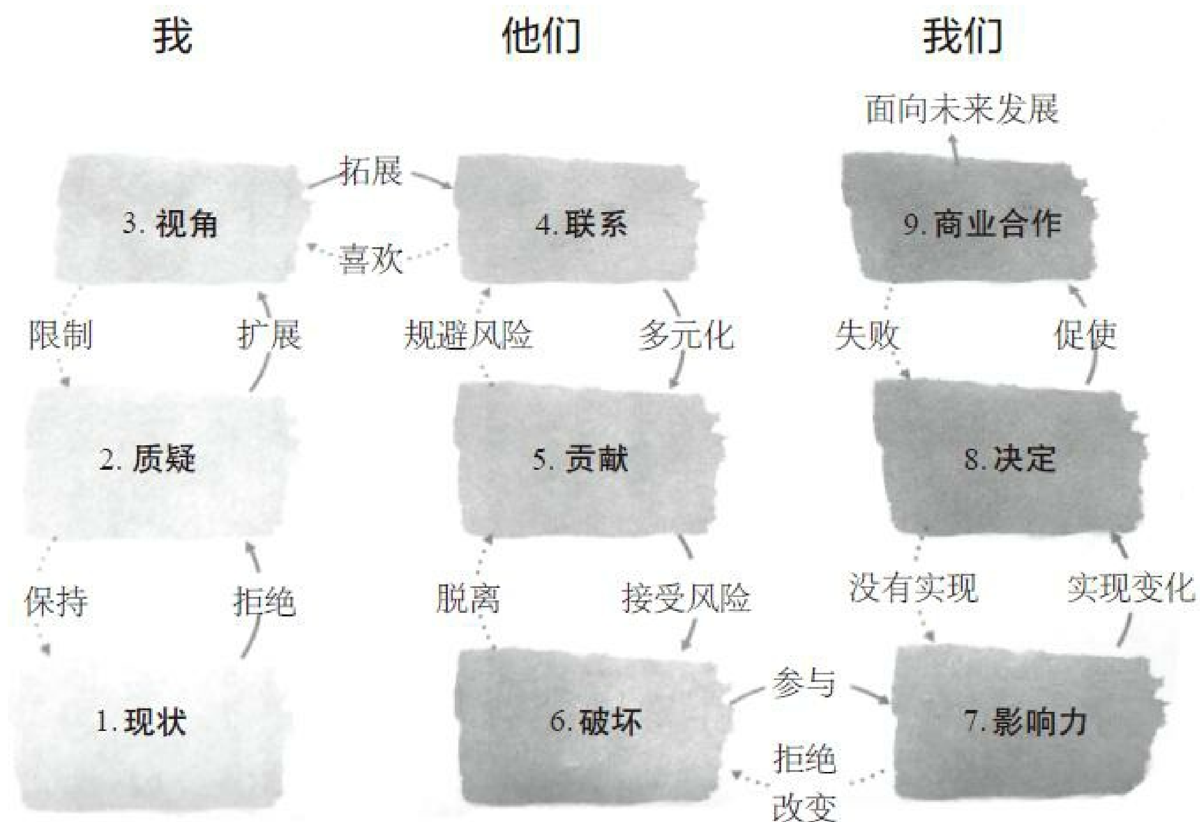


图5-1 商业合作的原则

这个模型中有三个不同的关注层面——我、他们和我们：

- “我”这个层面完全是关于取得“我”的所有权，以及从接受现状到进入“我们”空间所需的变动。
- “他们”是关于开始与其他人联系，并且在一个更广泛的连接社区中理解“我”的角色。
- “我们”则是当“我”已经完全与“他们”所要的价值观看齐和一致的时候，他们有勇气和信心去付出与得到，他们百分之百地参与到培养创新思维的合作型工作实践中。

“我”的关注层面

第一个关注层面是“我”。在有效商业合作的九步骤模型中，这毫无疑问是单向起始点。

它开始于你对发展方向、未来愿景和目标取得的所有权和责任。除了合作、伙伴关系和共同工作所创造出来的所有机会之外，能够进行良好的商业化运作并且互惠互利的决定性因素最终归结为一个：你（自己）。如果你不够强硬或精明，或者你不具有足够的胆量、智慧和商业头脑去看清形势，那么实际上所有的合作都不足以让你或者你的业务取得成功。

“我”的关注层面是关于免除“我自己”应承担的责任，进一步理解培养和拥有工作技能或专业领域知识的必要性，明白具有自我信念和内在自信的必要性。相信什么都是可能的，有些时候需要的是自己与自己的合作，一个与“我”的合作。“我”的关注层面需要“向内”的思考与反思，需要分析当前现状，并且打开我们的眼睛、耳朵和思想去捕捉机会。

步骤1：现状

了解目前状况，并且决定这是不是你或你的业务希望达到的状态。

“现状”意味着什么？从定义上讲，它就是事情已有的状态，意味着保持事物自然的发展状态。从工作方面讲，接受现状意味着，即便情况不一定让你有意外的惊喜，但是你也会接受现实，因为你并不想去冒险触礁。接受现状意味着你会按照与往常一样的方法做事——一样的过程，一样的方法。结果呢？当然是没有变化，没有计划，没有进化。因此，接受现状不等于进步。

在这一阶段，真正的关键在于我们所做出的选择。选择是接受现状，还是拒绝接受现状并创造活动或行为上的改变。选择决定了我们自己和我们企业想要达到的目标，让我们中的每一个人独特而与众不同。选择接受现状导致停滞，选择拒绝接受现状和决定做出一些变化则走出了前进的第一步。

在变化的选择中我们可以看到：

- 个人对职业和生活改变的思考。
- 企业考虑新的市场。
- 产品开发团队投资于研究和发展，以便发现下一个目标。
- 市场研究人员找出差距。
- 未来思想家预测主要的市场动向。

步骤2：质疑

批判性质疑发展了新的见解，并强调新的机会和解决方案。一旦拒绝了现状并且决定开始改变，步骤2需要的就是好奇心和质疑，提出以下这些批判性问题：

- 哪些需要改变以及如何改变？
- “下一步”是什么？
- 还需要什么技能？
- 事情是如何被改进的？
- 在哪些地方一般会被接受？
- 什么阻止了进一步的成功？

质疑是为了获得新的见解，质疑是要寻求理解和探索是否存在其他选项的可能性。积极的质疑增加了知识量，并且有利于做出决策。

通常在这一阶段，个人会选择在自己身上投资——深造、健康、私人专属时间、寻找下一个工作机会。一个企业可以进行SWOT（优势、劣势、机会、威胁）分析和影响力分析，以便检验当前的结构、政策和

产品，聘请研究人员和顾问，审查发展能力和资源能力。

在实施这一步骤的过程中，总是有各种机会和借口让我们重新回归到现状，比如“改变”需要做的这一切都太困难，很难完成，超出了我们的控制能力等。当个人、领导者和企业决定接受与“改变”相反的方式时，“改变”所需要的质疑就会减少甚至停止。另一方面，那些心存好奇并且希望能够面向未来发展的人，将会继续扩展他们的质疑并自然而然地进入到步骤3。

步骤3：视角

视角为我们带来的是，更广泛地认识到面向未来发展需要采取哪些行动。积极的质疑自然地开发出了新的视角和进化的愿景，以及一个关于面向未来发展的个人与企业所需变化的新的认识水平。对这一阶段的广泛审视，能够识别各种可能性——新的思维、产品、分销渠道、技能需求和需要采购的资源等。视角又可以产生进一步的好奇心，促使你用你所知道的一切、你的专业技能和独特定位去探索如何在更广阔的世界中进一步利用和扩展它。这种好奇心也为我们打开了机会的大门。

现状、质疑和视角这三个步骤形成了第一个关注层面——“我”。商业合作的下一步是向外寻找其他人（即“他们”），以便进一步发展思维、观念和产生破坏力。

“他们”的关注层面

第二个关注层面是“他们”。这是面向有效商业合作的下一个步骤，在这一步骤中，进化了的“我”开始探索“自我舒适区”之外的世界，寻找志同道合的团队，研究一个更广阔的市场，并且开始合作的进程。

转向“他们”这一关注层面，需要参与多元化网络的信心和勇气。这包括完全开放以便促进有效的贡献，以及获取当具有破坏性的开放态度和意愿时所能够创建的机会。

步骤4：联系

建立一个多元化和强大的人脉关系网络，可以打开大门、推动边界、延伸思考。为成功的合作建立一个强大的关系网络是绝对必要的。在这样的网络中进行开放的讨论，分享想法、联系、领导思想、经验和知识，最终将可以进化现有的思维过程。

一个强大的和多元化的关系网络可能成为你的生命线。你建立、培育和管理的关系网络，最终在你需要的时候将为你提供一个可以依赖的支持系统。同样，关系网络也挑战着你的思维和决策。

这一模型中的每一个步骤都存在着一个选择。对于步骤4，通常的做法是个人和企业分别与对等的群体建立连接。会计师联系其他的会计师，首席执行官联系其他的首席执行官，小型企业与其他的小型企业联合。在企业里，内部会议通常停留在管理层。董事会仅仅针对董事们，营销策划会仅仅针对市场人员，产品计划则属于创意团队。在一定程度上来说，这样做没有问题，各个层面通过对等的联系能够集中在一个点上。这能够为会谈提供支持和理解，对眼前的问题快速达成共识。它能够提供一个安全网，提供支持，分享思想和建立连接。而且，它也能够更频繁地驱动新思维和新观点。

但是，为了进一步推动真正的商业合作，连接和群体需要在以下方面具有多元化：

- 专业知识
- 身份
- 性别
- 年龄
- 知识

- 经验
- 技能
- 行业和业务功能

强大而多元化的网络是那些能够跨功能、跨产业和跨技能连接的网络。多元化的连接将能够：

- 挑战思维
- 提出质疑
- 推动边界
- 提高认识
- 让我们开阔眼界，寻找其他方法
- 带来那些以前没有在视线范围内出现的机会
- 提供以前没有考虑到的解决方案
- 创造意想不到的创新

步骤5：贡献

如果你具有分享技能、专业知识和个人学识的意愿，就可以推动积极的改变，并将建立一个不仅是聪明的，而且是更有价值的未来商业世界。

只有在愿意公开分享知识、见解和专业知识的时候，才有可能产生贡献。贡献不是简单地分发名片和交换联系地址，而是要参与到以下的空间中：

- 我可以为你做些什么？

- 我或者我认识的哪些人能够帮助你达成你的目标？
- 我如何为你或你的挑战增加价值？

只有在相互连接的人们能够容忍风险而不是规避风险的时候，面向商业合作的转变才能成功。这种情况下，容忍风险需要你：

- 对挑战、辩论、新思路和新思维开放
- 愿意面向最终目标曲折前进，愿意改变当前的思维，愿意重新开始，愿意尝试全新的东西
- 作为个人和企业，开放和诚实地对待脆弱、恐惧和弱点

在这一步骤中，我们看到：

- 企业的角色呈现为天使投资人和风险资本家。
- 首席执行官们参与Y世代的“发散性思维”会议。
- 企业之间分享情报而不是相互竞争。
- 公关、促销、广告和创意机构协同工作，为客户提供整合的解决方案。
- 高级管理人员与初级员工一起，积极地为职业成长计划做贡献。

那些在这一步骤中规避风险的人害怕分享思想、观点、经验、知识，以及分辨什么是有用的、什么是不起作用的。他们希望保护自己，害怕分享他们所知道的东西——通常是出于恐惧。与之相反，容忍风险和勇于改变的人对分享知识则持开放的态度，并积极接受对他们自己的思想和策略的挑战。

步骤6：破坏

破坏将强力开启一个转变，并且推动创新。由于多元化的连接得到加强，以及参与者所做的贡献受到重视，破坏的空间就得以建立，思想开始形成，针对现有问题的解决方案也可以被讨论，同时积极的对话也催生了新机会。

破坏的发生是因为改变的需求已经被识别和确认。破坏创造了：

- 行为上的转变。
- 改变游戏规则的机会。
- 创造新东西的机会。

破坏本身就是变化，是发明、创新，也是创造。变化创造新的产业（移动技术）、新的服务（Airbnb）、新的产品（谷歌眼镜）、新的技术（iBeacons定位技术）。破坏创造新的联盟和伙伴关系，破坏创造新的共同愿景和梦想。

同样，在这里再一次出现了一个向前或者向后的选择，是去抓住机会，或者放弃机会返回到已知的安全区域。

在“他们”的关注层面上，连接、贡献和破坏这三个步骤挑战着“我”，要求“我”站在聚光灯下，发出自己的声音，勇敢地分享知识，完全公开自己，并且愿意学习。

在“他们”这个层面上，对于有些人来说，自我怀疑出现了，信仰消失，恐惧占据了上风。结果呢？有些人想要退回到“我”这一层面，投资自己。如果这一自我怀疑能够被克服，个人或者企业就能够转换进入“我们”的空间。在专业知识和愿景上的信心与自我信任使“付出与得到”的积极互惠得以发生。

“我们”的关注层面

第三个也是最后一个面向商业合作的关注层面是“我们”。这是在“我”和“他们”的投资合并在一起时所创造出来的令人难以置信的机会。在这个空间中有：

- 付出和得到的平等交换。
- 在舒适区的边缘操作和影响的机会。
- 可以保障未来事业和企业发展的决策机会。
- 集体的智慧。
- 合作的终极空间。

在这一阶段，个人和企业真正地从“我”转变到“我们”。在这里，合作就是引导和创建自由，从而实现探索、发展计划和创造性思考。引导就是去激发灵感，灵感则驱动创新、发明以及具有可扩展性和可利用性的、能改变游戏规则的策略。“我们”的空间就是一种未来的保证。

步骤7：影响

影响是产生行动的能力。影响可以改变“游戏”。影响能够：

- 改变行为。
- 改变一个行为方针，或激发行为方向上的一个改变。
- 创建运动和能量的转变。

在商业合作模型中，“影响”这一步骤是至关重要的。影响是个体、团队和企业为大家所知的地方。我们开始寻找变革者，那些让事情发生变化，那些关注于更大梦想的人。

影响需要：

- 视角
- 连接
- 信任
- 权威
- 积极贡献和破坏，创建被他人关心的理由

影响不是一个独立的王国，它只能存在于“我们”的空间。它需要其他人：

- 支持
- 引导
- 认同
- 追随
- 创造动力
- 推动改变

在这一步骤中，个人或企业可以抵制改变、抵抗影响，退回到“他们”的层面。或者他们也可以开放对待影响，接受已有的贡献和破坏。这才能让他们成为这一进化过程的一部分，使他们成为改变的制造者。

步骤8：决策

这一步骤指综合所有信息并且决定去做一些改变。在步骤8的选择就是“启用”还是“禁用”变化的决策。为了能够继续前进到商业合作中的步骤9，需要一个行动的倾向、一个做出决策的意愿。做出好的决策是

一种技能，通过启用决策，你就能够根据手头掌握的、从集体中获得的信息，迅速地做出最佳的选择。

这一步骤的关键是要了解有些决策是好的，而另外一些决策是失败的。然而，失败的时候也正是触发学习的时候，是进化继续并且进一步推动变化的边界的时候。

在选择的另一端，禁用决策则切断了集体智慧的能量流。那些被讨论和被辩论的破坏、转变和创新，在其起飞前被叫停，并滞留在跑道上，变化和进化戛然而止。

步骤9：商业合作

有共同商业利益的合作是一个新的操作系统，是打开光明未来的钥匙。该模型的最后一步是在未来发展和失败之间的选择。在这个空间中：

- 能量投入到能取得最佳效果的地方。
- 集体分工合作、积极贡献、破坏、产生影响和做出决策等行动得以发生。
- 集体的能量驱动发展的动力和行动。
- 如果我们投入了时间和能量，并表现得勇敢，在集体中是真实的，我们将取得最高的回报和收益，并且享受这种状态。

共同作用的成果和共同取得的成功是一种荣耀。

现在我们知道了这些步骤，下一个挑战就是如何实施这些步骤。这就是7个重新连接原则的关键所在。通过采用这些原则并且拥抱新的商业合作操作系统——选择从“我”转向“我们”，面向未来的企业、职业目标和成功目标将被达成。

7个重新连接原则

第6章到第12章将回答“我们如何从‘我’转变到‘我们’，从而实现商业合作，面向未来发展我们自己、我们的职业生涯和我们的企业”这个问题。通过将发展（或者对于很多人来说是重建）分解成7个基本原则，领导者将学会如何重新连接：

- 团队成员
- 企业家
- 企业高管
- 领导者

这并不是重新去发明轮子，这是基于常识和理解，即有价值的、正直诚实的人们希望发展和直接面对变化——和其他人一起，和他们的团队一起。

艾利克斯·斯图亚特是“真正的食物，低毒性生活”博客的创建者，她充满激情地创办了业务，然后发现了一群志同道合的人，他们希望通过合作来推动改变。艾利克斯开始写有关“真正的食物”的博客，并且在18个月内，在没有任何广告的情况下，吸引了近15000名追随者，他们支持她的热情，支持她致力于教育、认知和改变。通过博客，艾利克斯现在从事写作、培训和演讲。她是杰米·奥利弗的食品革命和著作《真正的美食》的支持者，这本书在发行12小时之内成为头号畅销书。如她所言：

> 合作可以放大行动和改变。没有哪个思想领袖曾经改变过他们自己认定的东西。他们中的每一个人都将自己的愿景作为建立合作运动的起始点。最初的想法可能是令人激动的，但是他们通过合作

所带来的生机，才是最不可思议的地方。

新的商业合作操作系统就是重新连接的7个原则：

- 勇敢
- 构建一个多元化的人际网络
- 充分开放
- 破坏
- 交换价值
- 想得更远
- 帮助他人

案例研究

学习合作，从“我”到“我们”

梅利莎·布朗是会计与税收优势咨询公司（A+TA）的老板。她是一个税务专家，并且对企业管理、战略以及某些企业为何比其他企业更成功这些问题都有浓厚的兴趣。她热衷于向企业主展示如何理解他们的数字以帮助他们取得更大的成功，获得更多的利润，以及减少压力。

梅利莎出版了《买鞋要多花钱》，她是商业合作的忠实信徒。在这本书中，她详细介绍了自己实现从“我”到“我们”转变的个人经验：

> 首先请允许我说我不喜欢寻求帮助。在一本关于合作的书中，这个声明可能看上去很奇怪，但这却是事实。恕我直言，寻求帮助是弱者的标志。
>
> 当然，如果有人建议这么做，我会告诉他，他疯了。寻求帮助

不仅是明智的，而且应该得到鼓励，特别是涉及企业的时候。这就是为什么我在经商多年后，开始尝试踏进竞技场、部落和训练环境，因为在那里合作不是说说而已，而是被积极鼓励的。我不再把不愿接受帮助作为光荣，并且已经花费了几年的时间去学习如何合作。

我之所以说学习合作，是因为寻求帮助对我来说并非易事，而且我相信对于许多企业主来说也是不自然的。但是我知道如果仅仅依靠自己的资源，我将永远会受到限制；因为即使我有最好的愿望，我也不可能事事都做到最好。当然，我非常希望去帮助其他的企业主。如果我不愿意接受他们的回报，那就不是真正的合作，那是慈善，而且也不会让其他企业主从给予回报的过程中得到成长。

我的第一个公司（会计和税务优势咨询公司）就体现了合作的力量，通过与其他会计师事务所合作进行团体辅导，从而获得了最有力的帮助。各家公司每季度召开会议来分享成果、分享知识产权、分享数字，以及讨论我们哪些地方做得好，哪些地方做得不好，以便相互促进，而不用担心我们的想法会被窃取或者盗用。我能做到这些的确需要一些勇气，但是通过提高透明度，推动企业改进并追求成为更大的公司，我的企业提升到了一个新的层次。

我学会了在这一透明和信任的环境中工作，合作是一个令人难以置信的强大工具，因为在合作模式下你能够学习他人的得失。现在我积极地通过其他论坛，目前大多是企业家组织论坛来寻求合作。

当然，为了合作，信任他人和自信都是必需的。这种信任通常基于他们来自志同道合的人组成的团体。当我在悉尼北部建立公司的第二个办公室并且发布我的新书《买鞋要多花钱》的时候，我找到了一些与我有类似想法的团体。这些团体也在积极地寻求商业成功，而不是害怕去追求成功。

最初我以为这样做仅仅能够帮助我的企业成长，然而我发现找到正确的团体带来的不仅仅是发展，而是更多。正确的团队允许你是透明的、脆弱的，甚至使你可以找到提问的勇气。在这一环境

中，你会下意识地接受和提供帮助。

我很感激发现了“黑色小礼服团队”。通过邮件或在一个休息处所，围着餐桌，喝着咖啡，你可以分享问题、寻求答案、介绍自己。这里很低调也不会引起轰动，你可以单纯地进行业务交流和合作。

我希望，我能最终从想独自包揽所有事情的傲慢中学会如何经营我最新的合资企业Thinkers.inq（一个学习社区）。对于这个新企业，我已经有意识地从一开始就选择与其他企业主合作。这一决定的做出部分源于我和我的合作者对Thinkers.inq寄予更大的远景目标。Thinkers.inq是一个全天候的早期教育中心，我们想要加入其中并且希望撼动这一产业。我的合作者和我相信，我们将改变澳大利亚的学前教育方式。当然，要实现这个宏大的远景目标，自己去做所有的事情是很愚蠢的。这就是为什么在很早期的时候，我们找到我们的团体，有意识地与我们所认识的最优秀的人合作，他们能够帮助我们看清楚我们的远景目标。

在我们的人际网络中，我们挖掘出在市场活动、市场营销、营养学、食品运动方面最优秀的人才，以及撰稿人、摄影师等。我们利用社会和专业网络寻找图形设计师和首批杰出的教师。当涉及市场营销，推送消息，寻求家庭、会议发言人和新采购地点的时候，我们将利用我们所有的团体乃至更多。因为在这些团体中，这些人是做得最好的人。正如理查德·布兰森的名言，“一切都是关于找到和聘用比你更聪明的人”。通常当你开始创业的时候，你根本就没有资金出去雇用任何兼职或全职的员工。而且，更多的时候，这样做并没有什么意义。然而，与各自领域中的最佳企业主合作实现双赢，对于参与其中的每一个人来说都有很大的意义。

我仍不喜欢寻求帮助，我还是会被“我”诱惑，每隔一段时间做事情都要亲力亲为。然而通过运营上述两个公司，我明白了这种难以置信的受限心态总是会阻碍我的企业成长。相反，开放地看待“我”可以帮助其他企业主，他们也能够帮助我的企业，这已经为每个人的成长和成功创造了惊人的机会。

是的，这就是商业和合作的真正意义所在。

第6章 重新连接原则1——勇敢

基于你自己的信念和信仰来做事，你需要接受你的行为可能会让你被解雇的风险。但这不等同于独断专行地蛮干和逞强，也不等同于一意孤行而将公司置于危险境地。

——西蒙·斯涅克，《从“为什么”开始》和《团队领导者最后吃饭》作者

商业合作要求我们勇敢地站出来，要有推动变革的勇气去对话。

“天性”在工作场所是一件有趣的事情。有些人天生能够付出百分之百，不管他们在公司的地位，也不管他们为哪家公司工作。他们有一种内在的能力，有时明知不一定在短期内得到回报，他们也总是愿意把最好的自己展示在人们面前，但对于他的下属、同事和那些表面上“成功”的领导者来说，这实际上显示的是业务上的勇敢和故作勇敢之间的区别。

真正令人担忧的是，究竟有多少人仅仅展示了自己的企业经营才能的冰山一角。很多人即使已经在公司中确立了稳固的地位，却还是不愿意暴露自己的大部分能力，而是选择将自己的能力隐藏在一个平淡无奇的表面之下。

有一种故作勇敢的企业文化，它是一种充满了威吓、炫耀和虚伪承诺的游戏。这种文化的思维模式是“表面上我会付出很多，让自己看上去表现得超出预期，而私下里则是按照自己设定的路线走到明天，走向下一个星期，乃至走到下一个岗位或角色”。故作勇敢的企业文化是，虽然对于每一个改革的迹象都点头表示认可，但实际上是坐在那里按兵

不动。故作勇敢就是“明知是假象你还要制造它”，即使具备能力，也不投入参与或者不付出全力。可悲的是往往更多的精力花费在应付业务的冰山一角，而不是全力以赴地贡献自己的能力。

这种故作勇敢的企业风格可能被整个公司所采用，常见于大企业兼并的时候。必须承认的是，现在采用这种风格的企业比全球金融危机前少了，或许只是因为它似乎不那么受欢迎了，但还是有些类似的案例。例如，2014年5月，法国资深实业家帕特里克·克龙受到了“保密和沉默”的指控，因为他在没有告知政府的情况下，将自己的公司阿尔斯通卖给了通用电气公司。在议会辩论中，工业复兴部长阿诺·蒙特伯格称其违反了国家伦理。克龙先生不顾政府的批评，接受了这家美国巨兽公司130.5亿美元的提议，从而，这家曾经接受过国家救助的公司被收购。克龙辩称自己的动机是永远不想再次陷入像2003年那样的灾难，而且他的职责是仅对阿尔斯通公司负责。

但克龙真的是这样想的吗？倘若考虑过去法国政府所给予的帮助，他的行为是勇敢的，还是纯粹地故作勇敢？这是否显示出他独断专行的领导，以及根本没有考虑他的行为产生的更广泛的影响？

同样在2012年，当日本软银公司收购美国电信运营商斯普林特奈科斯特公司的时候，其首席执行官孙正义也显示了真正的自负。交易完成后，他只用4个字向股东和公众解释了这次交易：“我是男人。”

因为斯普林特奈科斯特公司不是那些使用国内网络的本土公司的竞争对手，该交易没有体现任何电信并购的典型好处（冗余网络、人员搭接）。最终，它只给股东留下了整个公司70％的股权，其余的全部进行了公开交易。孙正义对这次收购没有给出其他解释，只是表示将花更多的时间在斯普林特奈科斯特公司美国总部，并发展技术。事实上，这项技术已经发展了相当长一段时间了。他是如何回应有关发展现有技术的疑问的呢？

只有一句话："相信我。"

这些案例涉及的都是较大规模的事件或项目，但是领导者对其决策的解释却降到了最小的行动上。这种行动可能是一直保持沉默，或者拒绝接受未来职业发展的积极作用。当现状在道德上来说不正确的时候，它就被解释成"为了公司的利益"，并且领导者对自己的所作所为保持沉默。

这一切都是从"我"的角度出发。除非你对自己的现状满意，并能够充满信心地、坚定地站立在自己的聚光灯下，关注自我实现，否则转向"我们"和商业合作是不可能开始的。表6-1将勇敢的领导与故作勇敢的领导做了对比。

表6–1　勇敢对故作勇敢

勇敢的领导者	故作勇敢的领导者
领导变革	找借口
获得控制权	处于测试位
超越目标	满足目标
积极指导他人	投资自我
参加外部学习	无暇学习
采取合作方法	面向内部
愿意倾听	只听自己的声音
开放而透明	封闭而遮掩

领导

为何要藏身于众人之中？你生来就是与众不同的。

——苏斯博士，作家

如果故作勇敢如上所述，那么勇敢是什么？勇敢就是：

- 并非总是突破到企业之外，而是沿着企业边缘行走，保持洞察外界和突破而出的能力。
- 走出肤浅的表面领导。
- 质疑自己的位置。
- 承担领导。
- 不断学习。
- 按照专业标准和目标为自己设置挑战。

勇敢是努力成为一个变化的制造者，并勇于在公司、部门、行业甚至是一个社区范围内改进公司做事的方式。勇敢是指你在做每件事时都是勇敢的。你需要有勇气去做以下事情：

- 站在自己的聚光灯下。
- 发出你的声音。
- 勇于寻求帮助。
- 保持敏感。
- 与众不同。
- 勇于挑战现状，因为这是变化的发源地。

勇敢就是向前一步。谢丽尔·桑德伯格起初只是呼吁女性“向前一

步”，但这可能也是为每一个人（男人或女人）呼吁。你要做到勇敢，包容多样性，让自己与商业合作的新操作系统结盟，向驱动变化的方向倾斜。

年轻的领导者和那些愿意制定政策和流程的人是勇敢的，那些愿意全心付出，以合乎道德和富有成效的方式推动企业向前发展的人是勇敢的。

特别是对企业来说，应回到真实而透明的状态。创业模型能够在许多方面领先，而勇敢才是推动销售的关键。同时，以身作则的能力也是在一个见利忘义、厌倦薪酬膨胀和自我膨胀的市场取得成功的关键。

简而言之，那些因为恐惧或懒惰，不愿意为自己的企业全心付出的人，需要重新考虑他们的职位。

冒险

星巴克的前首席执行官、长住美国连锁酒店现任首席执行官吉姆·唐纳德，就是以勇敢地领导而闻名的传奇人物。

长住美国是一家全国性的连锁酒店，2013年年初刚从破产的边缘死里逃生。员工们害怕失去工作，于是不敢做出决定，害怕以任何方式破坏现状，甚至不惜牺牲企业利益去维持不变。无论是害怕给一个不满意的客人提供免费的夜间住宿，还是做出有关财产的决定，他们都是因为过于小心翼翼，而无法展示自己的勇气。换句话说，他们至多能够经营整个业务的1/8而已。

于是吉姆·唐纳德给每个员工一个被称为“安全网”的保障设置。他创造了一种“免责”微型卡，给9000名雇员每人一张。这张卡是一种风险的保障，员工们所要做的就是在需要为了公司利益冒风险的时候交上来，他们不需要再问任何问题。渐渐地，卡片被使用了。当新泽西的一

位经理听说有人要在该地区拍摄电影时，她主动联系了这家电影制作公司来住宿，并且成功地谈成了这笔业务，电影摄制组最终为旅馆住宿支付了25万美元。

这是有风险的，但却是经过计算的。因为公司此前已经在最坏的位置了，员工们因为害怕风险而停滞不前，所以最需要的就是呼吁每一个人做出勇敢的决策，吉姆·唐纳德勇敢地做出了决策并收到了成效。吉姆·唐纳德行事诚实，承认失败是进步的一部分，他与员工合作找到了前进的方向。

你的领导力和影响力会摆在每个人面前，勇敢地在你自己的世界、自己的后院施展拳脚吧！

从你自己开始

重新连接原则1都是关于“我”，关于步入勇敢的空间。如果我们从自己做起，管理自己的生活和自我的信念，那么草根阶层的每个人都可以创造出不同，这是我们都可以有所作为的地方。就勇敢地领导而言，一个关键要旨是我们每个人都要承担自己的责任。要理解和重视培养我们每个人所特有的技能的必要性，要有自己的信念和内在的信心，并为我们自己承担责任。相信自己能够做任何事情，相信一切皆有可能。

毋庸置疑，有些人拥有比其他人更多的独特品质和特性。但真正的关键在于我们每个人都拥有平等的选择，变成自己想成为的人，这最终使我们每个人成为独一无二的领导者。

唯一重要的评判是我们自己如何做。如果我们不从企业内部开始领导，采取控制手段承认我们自己的价值观和信仰体系，认可我们企业内部的人，我们就永远不可能比外面的人做得更好。我们如何给别人我们自己没有的东西？如果我们自己还没有成功，我们又如何教育、引导、指导和领导他人呢？

从那些企业家、首席执行官和思想领袖的令人惊奇的故事中，我们知道了一件事：那个能够让他们与芸芸众生不同的、那个能让他们在5秒内从时速0公里加速到100公里的转折点，就是要有能力和意愿实现勇敢的对话。

看看周围那些改变了游戏规则的人。他们有勇气：

- 在别人急转的时候也随之转弯。
- 提出棘手的问题——无论是别人的还是他们自己的，以便获得一个新的视角。
- 从一个新的视角出发采取行动。
- 想法不同。
- 做法不同。
- 成为游戏规则的改变者。

成为一个变化的制造者是一件有风险的事情。它需要你勇敢，需要你有挑战传统或破坏“一直都是这样”的勇气。它还需要你具有内在的自信和信念，勇敢地做一个特立独行的人，并持有一个与预期相矛盾的观点。

创造一个不同的今天去影响生活在你周围的人。正如约翰·C.马克斯韦尔所说：“如果你在（企业）内部比在外部更强大，那么随着时间的推移，你在（企业）外部也会变得更强大。”

安伯·戴恩斯是Bespoke传媒公司的首席执行官，她很清楚地知道应当在“我”的文化氛围，而不是“我们”的文化氛围中工作。她曾在一家以男性为主导的国际性印刷媒体公司工作，这家公司以保密、猜疑和不信任而臭名昭著。从主编到实习员工，没有人愿意向公开、透明的方向去

努力。

戴恩斯按部就班地工作，她发现这种现象广泛存在于报业、公共关系、政府部门。最后，她做出了其工作生涯中一个勇敢的决定，创建她自己的公共关系公司——Bespoke传媒公司。在这里，她的勇敢偶尔会让她陷入困境，但她也发现，无论在外部还是内部，这加强了她与客户的合作关系。用她自己的话说：

> 在今天超级互联的商业世界里，真正合作的指数价值是毋庸置疑的，不管你是小企业、一般企业、政府，还是非营利性组织。只有当你对其他人的照顾与你想从任何项目、合同或推荐中得到的新业务机会一样多甚至超过时，并且你们在这方面达成共识，合作才真正起作用。这需要提升自我价值意识，以便达到并提高别人的前景，即使你自己迫切需要提升，但这也是强大领导力的惊人体现。
>
> 全球业务不再是孤立的、神秘的和不负责任的。经营它们的人都愿意与人合作，在平等的环境中学习和传授。俗话说："如果你是房间里最聪明的人，那么你进错房间了。"以我20年的职业生涯判断，我认可这句话。我欣赏的最勇敢的领导者，大多愿意倾听他们资历最浅的员工，以及他们成功的长辈的意见，接受那些与他们相类似的人，或者竞争对手的好想法。合作可以让未来的商业世界成为一个更勇敢、更聪明、更有价值的地方。

走出当前的舒适区

停留在舒适区对你来说意味着什么？这是否意味着你的现状是稳定的，能够应付日常生活而从不会感到不堪重负？但是，也许这也意味着一种能力的缺乏，或者发展机会的缺失。这还意味着保持静止、不改变、不成长。如果你始终在安全的舒适区中，你就没有成长、冒险、好奇或测试可能性的空间。

人们很容易被困在自己的舒适区，而这个舒适的地方就是现状，这也是个让你停滞不前的地方。但是，如果你走出舒适区，尝试去测试可能性，就会强化了“我”的概念，并对你的自信和自我信念给予巨大的提升作用。这是授权与参与。走出自己的舒适区，创建一个新的视角，就可能带来其他的选择和途径。走出你的舒适区是一件勇敢的事情。

试想一下，如果已故的史蒂夫·乔布斯没有回到苹果公司担任首席执行官，如果他没有投资皮克斯，如果他高兴地说，“好吧，我试过了，没有成功，所以我还是待在我觉得舒服的地方吧”，那么就没有iMac（苹果一体机），没有iPhone（苹果手机），没有iPad（苹果平板电脑），他就不可能有远见地将苹果公司推向非凡的高度。

想想Instagram的启动，尽管面临一个下滑的市场以及一片反对之声，脸谱网创始人马克·扎克伯格曾表示，Instagram是一家充满了“大量的嗡嗡声但没有商业模式”的公司，但是这并没有阻止他于2012年9月以10亿美元收购它。他从一开始就认识到了Instagram创造者的潜力。他们之所以具有这样的潜力是因为他们准备好去把握这个机会。他们走了很长的路，走出自己的舒适区——或者应该表述成“#舒适区”？

不可否认的是，走出你认为最舒服的安全地带是可怕的，犹如面对地狱一般恐怖。这往往意味着像过山车一样大起大落，而不如旋转木马那样温柔舒缓。你可能会觉得，大多数时间你没有安全感，而且要经历思想上的激烈对抗。

但是请想象另一种可能性。在事业上、生活中，没有人能够坐享其成。然而，如果我们幸运的话，我们会得到很好的机会，但通常因为我们太过舒适而没有认识到它们的存在。只有那些愿意挑战自己的人，那些对自己的成功负责并最终对他们自己的幸福负责的人，那些认识到必须付出更多努力才能达到目标的人，最终才是获得最大满足的人。只有那些能够与他人合作并有信心能够让双方共同获益的人，才能获得成功。

拥有自己独特的价值体系

勇敢意味着你知道什么构成了你的价值体系并拥有它，以此生活，以此工作。这个价值体系对你来说是独一无二的，你有责任对它拥有所有权。有时候，当它受到挑战，或当你屈从于别人的价值观时，你会回过头来警醒自己，这时希望你相信自己的直觉。直觉即本能的感觉，永远不要不相信直觉。这对你来说是至关重要的，你应该知道直觉是你最好的资产之一。无视直觉的话，后果自负。

组织文化不是凭空创造出来的，而是组织内所有的行为和价值体系的顶点。组织文化不是通过研讨会或顾问提出和讨论得来的，也不是从接待室或者首席执行官的办公室墙上悬挂的那个印刷出来并镶框的条文中创建出来的。组织文化是发展的，它是整个团队愿景、行为、行动和价值观的结果，从根本上来说，组织文化的发展是上层驱动的。

随着时间的推移，组织内部行动的一致性、共同的价值系统和行为的演进共同发展形成了一个组织文化，这样的组织文化能够为所有人所理解、信任和相信。

这就是为什么作为企业领导者，我们必须清楚地表明我们的价值系统是我们在采取每一个行为、决策和行动的时候所依赖的价值观。相信自己独特的领导风格，这是十分重要的。相信自己才能取得我们自己的成功、我们团队的成功和公司财务上的成功。

如果我们准备创建这样的组织——我们自己愿意在这个组织中工作，我们希望其他人喜欢并成为这个组织的一部分，这是一个不只是出售服务或产品的公司——果真如此的话，这个组织的灵魂应渗透到一切……那就不要仅仅是说说而已，让我们立即开始，每天说到做到。

站在你的聚光灯下

有许多不同的期望是社会强加于我们身上的，反过来，我们对自己也有许多期望，比如成为最有爱心的朋友、无畏的领导者、创新的企业主、慈爱的母亲或父亲、热情的爱人、令人惊叹的厨师或可靠的管家……

是社会将这些感知的期望变成了一成不变的行为规则，还是我们无意（和毫无必要）地给我们自己身上强加了这些压力？这样的规则和压力使我们落入取悦他人的陷阱，遵从社会理想，尽力讨好所有的人，完全让自己心力交瘁，筋疲力尽，失去了其他的一切。静下心来问问自己，那些告诉你应该如何表现的嘈杂声音，真的有利于你真心地领导自己和他人吗？

“坚强起来！努力工作！不休息！不要出现工作纰漏！做出艰难的决定！现在！”这就是典型的、无所畏惧的领袖的语录，也是你耳边不间断的噪声。

是时候停止这种淹没了梦想、想法和意见的持续不断的噪声，创建一个新的视角了：使自己的行为真诚而诚实。我们应该做到以下几点：

- 认识到我们每个人都是独一无二的。
- 坦承我们所擅长的，并且很坦率地说明我们是从哪里汲取的能力。
- 紧抓领导的指挥棒，让自己站在聚光灯下，成为一个勇敢、诚实、真实的领导者。

真实会让每个人受益。为什么？因为真实是你接受了真正的自己，而不需要疲惫不堪地去达到你认为自己应该有的表现，去成为你认为自

己应该成为的那样的人。

开始推销你自己，不要害怕强调你的优势，勇敢地突出你能够增加的价值——最重要的是，了解你与别人的不同。用一个真实的、现实的方式告诉这个世界，是什么让你与众不同。找到彰显你的不同之处的方法，使你成为一个有效的营销工具。

商业环境正在快速发展，你需要确保自己也能够随之不断发展。不要害怕自我宣传，谁知道你的消息是最好的呢？归根结底，只有你自己知道。尽管那些始终陪伴着你的人是非常重要的，但对你来说，随着你的事业的不断发展，你最终还是要粉墨登场，走到聚光灯下。尽你所能营销你自己的个人形象或者你自己的品牌没有什么错。因为只有当你站在领导者的位置上进行操作时，你才能真正地照顾（施予）他人。事实上，自私地讲，这样也是要达到你自己的目标，这就是自我照顾。

营销自己，随之而来的是活力、激情和快乐。走到自己的聚光灯下，比别人更勇敢一点儿。深入挖掘和分享你独特的才能、领导思想、专业知识，创造能量，能量将会推动变化。

不要害怕成为一个出色的人，有韧性地绽放自己的光芒，追逐你的商业和个人成功的梦想。在《发现真爱》这首诗中，玛丽安娜·威廉森说，“让我们害怕的不是黑暗”，这是真理。人有一种自然倾向，淡化自己的优势，这样就不会让我们身边的人感到不安。玛丽安娜说：“如果我们小看了自己，那我们就无法为这个世界服务。”如果我们想在事业上、生活中取得成功，如果我们为了未来的成功而与其他人合作，我们就必须做好自己所能做的一切，并且不要因为表现了自我而感到不安。

勇敢领导者公司（Courageous Leaders）的共同创始人、《鼓舞人心的勇敢领导者》一书的作者曼迪·霍洛威谈到了钟摆效应，当人们从保护自己和自己的身份的地方（即我们所说的“我”的空间）移向开放和积极参与的地方（我们所说的“我们”的空间）时，他们的行为也从忠诚摆

向背叛。她认为人们有太多未被发掘的潜力等待释放，要释放这种潜力，我们就必须相互信任和合作。这就要求我们的领导者要勇敢地：

> 去完成他们最害怕的会谈，做出他们宁愿拖延的决定，去解决他们曾经忽视的冲突，在所有的行动中做真实的自己，做他们想成为的真正的领导者，建立所有利益相关者希望他们建立的那种组织。

这里曼迪借用钟摆效应讨论了忠诚和背叛的思想意识。

在忠诚和背叛中摇摆

世界各国的高等教育机构都在教导年轻人要把个人责任与自己的学习挂钩，将相互依存与实际的应用挂钩。结果呢？当他们试图做以下事情时，大家都寄希望于组织能“做正确的事情”：

- 重新连接
  - 与更有意义和目的的生活连接
  - 在他们的业务和个人生活中与他人建立联系
  - 与能够带来整体差异的项目和工作连接
- 责任
  - 在个人、社区和组织的“灵魂”层面
- 启示
  - 真相——全部真相，只有真相！

人们越来越要求信任和寻求合作。人们对领导者提出挑战，既要忠于企业的灵魂，又要确保企业不只是为了追求利益和金钱。企业需要的不仅仅是股票市值和领导者日益增长的个人财富。

当前有太多的企业领导者被可衡量的盈亏底线所迷惑，他们对于价值观和文化的忽略和轻视使企业无法跟上和超越变化的浪潮。

目前的企业现状阻碍了充满活力的行动，也阻止了信任和合作。人们在谈话、参加会议和做出决策的时候坚持所谓的个人计划。他们害怕暴露他们真正的想法和需求，因为他们不想失去任何东西，也不愿感觉受到任何威胁。于是，他们到达了一个强大的“我”的中心，并且所有行动与之密切相关。

所以，我们目前看到的是人们从钟摆的一端向另一端摆动（见图6-1），因为他们没有勇气把自己的核心带到以“我们”为中心的对话中。他们缺乏保持自己的核心和讲实话的勇气。当以这种方式与别人一起工作时，他们对可能的损失感到恐惧，这使他们从忠诚摆向背叛。究其缘由，就是他们一心要保护声誉和结果！

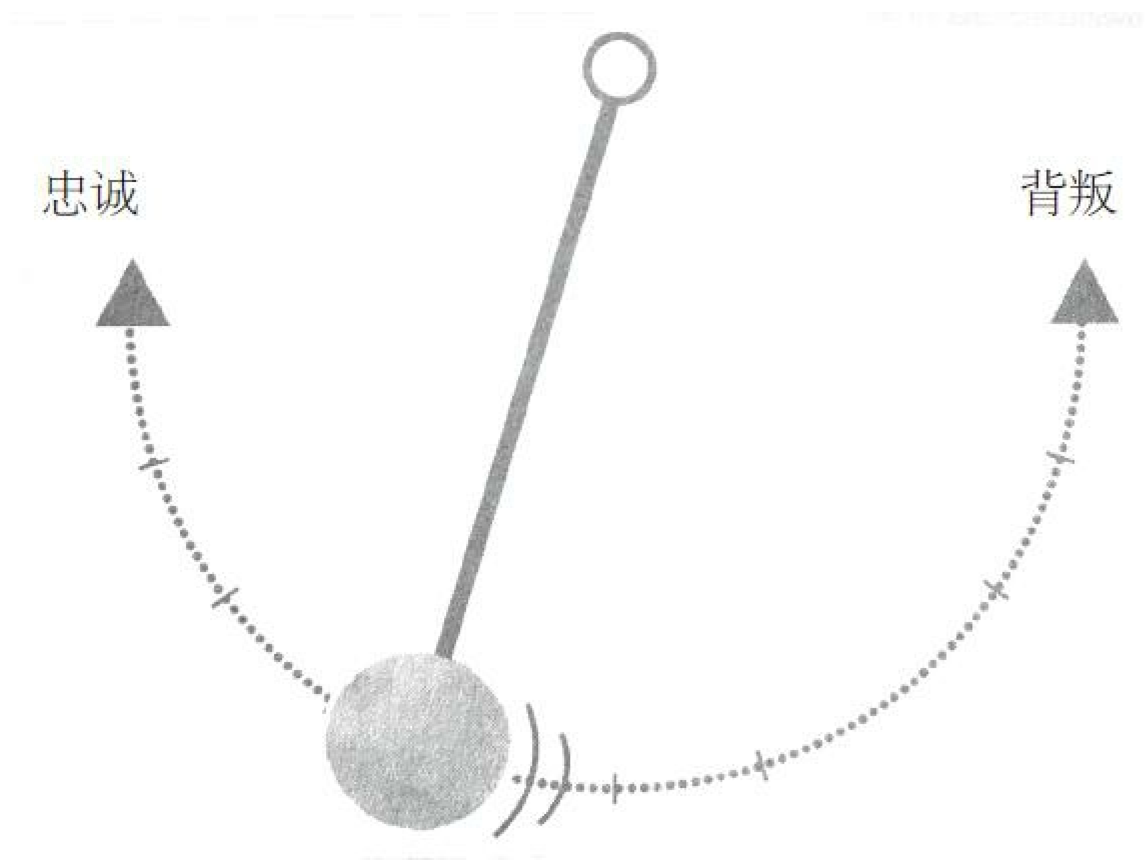


图6–1 在忠诚和背叛中摇摆

图片来源：曼迪·霍洛威

那么，这个钟摆的外观和感觉如何？人们参加会议时最好随波逐流、不捣乱、保持现状、被人看作忠诚的团队成员，以显示其“忠诚度”。而在会议结束后，他们又开始在背后议论同事，表达与决策意见的不和，指责他人在本次会议中的行为。于是，背叛就发生了。

或者有时候也会发生这样的事，有人在会议中勇敢地表示要挑战现状，但是由于“挑战”还没有被定义为建设性的企业行为，他们总觉得别人对这种貌似背叛自己同事和公认行为准则的行为表示愤怒。于是会议之后，挑战的人们只剩下对报复的恐惧，以及由他们的行为所造成的后果的不确定性。

重新连接原则1的意义在于勇敢是一个关键的起点，它将信念建立在“我”的基础上。走向有效合作的旅程必须要充满自信，并且要有勇气积极而自信地从“我”移向“我们”。

案例研究

波动与稳定：有勇气去发展和成功

亨利·罗思在澳大利亚婚纱行业是个家喻户晓的名字。他以其无微不至的服务标准和对所有客户的个人关注而闻名（他们都有他的手机号，可以随时拨打，而且确实是随时）。亨利在他父母传统的裁缝生意之上，建立起一个国际化的设计帝国。作为《天桥骄子》的前顾问和电视时装大师，他在一个动荡和不确定的零售经济环境中的大胆立场，使他受到了不少来自婚纱行业的传统主义者的批评，但这从未影响他的服务标准和未来他在这个行业中的地位。

亨利和他的姐姐米歇尔正将两人的伙伴关系带向一个非常不同的方向，他们在美国和澳大利亚都有合作。亨利解释，在过去的5年中这个行业经历了一次彻底的革命，它将面对来自网络的竞争和越来越精明的消费者，这就是为什么与国内和国外的客户合作变得越来越重要。

对于亨利和米歇尔的国际婚纱设计的成功故事，你可以从过去的历史中找到蛛丝马迹。亨利的父母——阿内塔·温里克和约瑟夫·温里克作为大屠杀的幸存者凭借顽强的毅力活了下来，并获得自由，在澳大利亚开始了新的生活，他们在沙利山重新创建了一个家族企业。阿内塔和约瑟夫将做生意的动力、决心和道德方式灌输给他们的女儿米歇尔和儿子亨利，两人也共同合作，将一个小型家庭设计工作室变成一个国际公司。亨利说，这一行业中存在一个现象，就是始终遵循着市场敏感度和高度传统的商业模式，其核心有5个主要原则：

- 始终在价格上具备竞争力。

• 永远不要陷入风格空白，因为“创造性的自负”是以商业零售能力为代价的。

• 从来不向合适和削减妥协。

• 提供没有革新者态度的前沿风格。

• 提供面向个体的个性化服务。

从历史上看，这个行业的经验可以总结为以下几点：

• 新娘不会在网上购买婚纱。

• 如果她们喜欢上一件超过预算的婚纱，她们会接受推销。

• 她们必须有个人的店内体验。

• 与婚礼上的其他东西相比，婚纱是最优先考虑的。

但是进入2012年，这一现实被打破了。通过美国设计师样品销售门户，中国的新娘在网上也可以成功地购买到大幅降价的婚纱。只要衣服是以钱来计算的，面对大幅降价，店内体验就开始变得无关紧要。“设计师—生产制造商/批发商—零售商”的销售模式不再可行，虽然这种模式创造了许多成功案例，也曾让亨利·罗思在时尚界飙升，但现在消费者绕过零售商购买婚纱，罗思姐弟感受到了来自他们新的精明能力的实际影响，亨利说：

> 我们清楚地知道，作为一个企业、一个家庭，在澳大利亚零售层面的时尚正迅速成为该国受到最显著影响的行业之一。当澳大利亚百货公司戴维琼斯与迈尔公司谈并购时……你知道，在零售业中发生一个根本性的转变将是永久性的。

他们做出了一个选择，就是面对恐惧也义无反顾。这是关乎勇气

的，需要抛开一切顾虑：

> 作为一个家族企业，我们做出判定，在变革的浪潮中的某个地方、某种方式，企业是成功的。我们要提出新的方案，这不是政府的责任，应该是我们从新的现实中得到信息和受到教育，并拿出一个有创意、创新、冒险，最重要的是勇敢的方案，不然将没有任何改变。
>
> 这是一个家族的骄傲、传统和道德、原则的结合。不管我们做了什么，我们知道当前的准则——传统的商业模式已经到了谢幕的时候。

对亨利·罗思来说，以往只提供零售服务的传统婚纱企业即将进入一个新的时代。

一个婚纱工厂直销店所提供的互动体验经历令人难忘：这里有特殊的舞蹈音乐、酒吧、美女服务生、咖啡师、室内婚礼蛋糕设计师，但是最重要的是直销价的婚纱。同时，他们也参与互动的社交媒体平台，突破所有的行业规范，推出了一个网上直销店。婚纱工厂直销店是在2013年10月开张的，这一天也是约瑟夫和阿内塔结婚60周年纪念日。

> 事实是……我的父母有一种不同寻常的恐惧，尽管变化是绝对必要的，他们理解我们提出的建议，以及发往我们零售网店的消息，但是他们的感觉是陌生的，并切实感到恐慌。
>
> 不要有任何幻想，我们知道要冷静地考虑，没有变化并不是一种选择，而这种全方位地改变我们做生意的方式是信仰的一次巨大飞跃，我们无法保证成功或能否为消费者所接受。

令人惊奇的是亨利·罗思的业务在合作方面的行动，因为这可能会导致整个业务的全部倒塌，后果可能会不堪设想。

他们仍然保留了一个强大的零售基地，零售基地和直销店之间是和谐而非竞争性的关系。亨利·罗思与他们的零售网络交易采取的是透明的预支付方式，他们非常谨慎，一直确保直销店和零售业务之间存有区别。比如直销的婚纱不是流行的款式，或者有可能没有熨烫平整，此外，网络直销的婚纱以不同的方式拍照，也不举行任何相关的宣传活动。这样让零售商了解，直销并不与其构成竞争。

亨利说，要了解直销店（和未来的在线业务）是否能够提供必要的销售数量，以此填补零售商因订单萎缩所产生的巨大的经济差距。虽然现在感觉讨论这点还为时过早，但至少他们已经开始了对澳大利亚消费者的评估：

- 消费者是受到过完整教育的，因此在购物时他们了解自己想要什么。
- 他们有数量空前的购物选择，并且知道如何操作。
- 他们有一个延续了几十年的“凯利式”的消费态度，即对于澳大利亚的消费者，直销有可能通过对店内的商品和服务附加更高的价格，使他们受到欺骗。
- 他们会质疑价格，并且讨论最终的价格可能是什么。

亨利说：

除非消费者觉得，有一个非常好的理由让他们放弃他们手中的键盘，否则他们不会再到实体店。如果你不提供，对完整的体验有所准备，那么你的企业就要倒闭。定制的、个性化的服务和透明的服务担保是一个重要的武器，质量和可访问性则将你的在线生活与现实世界区分开来。

一个传统的企业正在行业实践中翱翔，因为它的所有者能够面对新的现实，并勇敢地采取行动。他们准备与零售商，最重要的是与他们的客户“合作、连接、协作”。

最终，对亨利来说：

> 不管公司最终能否承受转型的变化，过去的6个月都是我生活中收获最多和最令人兴奋的，我没有因为改变而感到恐惧和闹心。我们已经完全接受了变化，我们与消费者的互动不仅是无价的，而且他们给了我一个全新的视角和尊重，因为这是自我1960年出生以来所经历的最艰难的经济环境。
>
> 无论是一个小型家族企业，还是一个像戴维琼斯百货公司这样的庞然大物，都有一个共同点：满足于现状、不与时俱进的日子已经结束了。消费者贪婪的速度意味着你穿上了里面有热炭的烫脚的鞋，你将无法停下脚步。

检查表

重新连接原则**1**：勇敢

这是你从“我”到“我们”的第一个行动，但也请记住，故作勇敢会被拒之门外。为了从“我”向“我们”的旅程进发，你必须勇敢、有胆量、做你自己、让自己站在聚光灯下。你要向自己提出下面这些关键的问题：

- 你勇敢吗？
- 你能控制自己的行动吗？
- 你遵从自己独特的价值体系吗？
- 你参加课外学习吗？
- 你是开放和透明的吗？

- 你以合作的心态来处理项目吗？
- 你准备冒险吗？
- 你说出自己的想法了吗？
- 你与他人交往吗？
- 你尝试破坏现状吗？
- 你是站在自己的聚光灯下吗？

第7章 重新连接原则2——构建一个多元化的人际网络

有些时候，理想主义者会不屑于加入整个业务关系网，认为其中不过是充斥着阿谀奉承和追求私利。然而，所谓默默无闻的美德只有在天堂中才会被奖励，在现实的世界中，你必须让自己为人所知才有可能取得成功。

——索尼娅·索托马约尔，美国最高法院大法官

强大的人际网络可以成为你的生命线，也是成功合作所必须具备的。

“社交”一词包含了某些令人激动的可能性，同时也包含了某种绝对令人恐惧的感觉。对于我们大多数人来说，面对“社交”总有一种复杂的感受，也就是说“我不想在人群中拥挤，可我又不得不挤在人群之中”。

社交、联系、会晤、喝咖啡、午餐约会，甚至高速连接，所有这些词都是结交他人的代名词，有助于我们提升技能，增强联系，促进业务开展和个人成长。在企业的早餐会上，无论你多么想让自己躲藏在白色桌布下，强大而有效的社交活动已经得到发展，现在，这也是一个企业为所有想要开拓进取的人必须提供的。这不是简单地建立一个Rolodex[注]商业名片（或者更准确地说，就像我们智能手机里的通讯录），或者构建更大规模的领英联系人，抑或是吸引社交媒体上众多的追随者。这是思想和技能的真正交融，从而巧妙地将这种交融变成长期而成功的合作关系。

社交是成功合作所必需的要素。人际网络的多元化是一般性联系与那些通过合作创造奇迹的人际网络之间的引爆点。联系、技能、智力，

以及通过人际网络公开讨论与分享的思想之间的交汇，转而也会创造出新的机会、创新以及有关现有问题的解决方案。这是一种多米诺骨牌效应，最初的人际网络互动的方式为这些从合作中涌现的后续的、有连带关系的人际网络提供了指南，它们只会从你的经验和一起工作的方式中受益。

构建一个强大的人际网络

在这个极其快节奏的商业和经济环境中，我们再也不能孤军奋战。事实上，我们从来就不可能独自成功，我们只是认为我们可以。有多少次你可能听到“不是你知道什么，而是你认识谁”这样的提问？来自careercoaching.com.au网站的数据表明，在澳大利亚和美国，有70%的行政管理职位不是通过正式广告获得的。

有效的交际是合作的基础。最具创新性的企业和组织发现，合作以及有效而强大的人际网络为它们提供了优势。我们可以做道数学题，我认识100个人，他们每个人又认识100个人，以此类推。突然某个时候，若有人想要寻求帮助，人际关系的金字塔就会迅速建立起来。通过技术，六度分隔理论[注]更像“0.002度”分隔。

那么，如何去发现、构建和管理一个多元化的人际网络？如何获准进入一个真正的社交圈（在这里，他们愿意与你合作，而不是跟你对着干）？我们必须面对它，因为总是有“踢翻梯子的人”。

躲避暗中的破坏者

你是否记得当初在学校总会有一个朋友，他看起来对你好，但实际上却总是在暗处挖墙脚？你可能到死都在维护他，直到有一天你终于认识到，他才是真正的害群之马。所以，你需要寻求其他朋友，那些当你

从梯子上掉下来的时候能够抓住你的人，而不是隔着梯子看着你的人。

这类校园中“踢翻梯子的人”和“不守秘密的私语者”在企业界依然盛行。在这个时代，合作的思想不仅能够通向成功，也是个人成长的关键，因此上述做法就不是通向前进的道路了。

让人际网络多元化

一个强大的人际网络能够成为你的生命线，也是成功合作所必须具备的，其关键要素就是多元化。

构建一个有效和强大的人际网络，远胜于发现一个可靠的、志同道合的团体。这需要：

- 具有多元化。
- 联系的宽度和广度。
- 愿意接受存在差异的机会。
- 不一定总是同意或理解某些观点，但通过与他人沟通，可以提高对这些观点的认识和了解。

一个有效的人际网络应该是一个多元化的网络，包括各种不同类型的人：

- 不同的专业知识。
- 不同的年龄。
- 不同的性别。
- 不同的经验。

强大的人际网络应该是跨职能、跨行业的。想想看，一个由志趣相投的人组成的人际网络会限制交流的宽度。律师和律师坐在一起，分享他们来自这个行业的法律经验；首席执行官们一起打高尔夫球；一个时尚行业的公共关系专家与另一个时尚行业的公共关系专家一起交流。试想一下，如果换作你和律师、会计师、创意人员、运动员、商人、企业主一起讨论有关某个问题的不同解决方案，那样的交流会是多么丰富多彩。试想一下，不同的视角、不同的见解、不同的交谈深度将会扩展思维，使你以更广泛的视角来看待问题。

多元化的连接可以：

- 挑战思维。
- 驱动进一步的质疑。
- 推动边界。
- 增强意识。
- 为我们打开看问题的另一个视角。
- 为我们带来那些之前没有直接出现在我们视线范围内的最前沿的机会。
- 提出以前从没有过的解决方案。
- 创造那些曾经认为不可能的创新。

走出舒适区

构建强大而多元化的人际网络要有走出舒适区的意愿，因为舒适区是反成长的，滋养惰性，限制潜力。深入挖掘潜力，走出熟悉和安全的地带，与你惯常的人际圈之外的、卓越的人交流。这就需要有意识地去探索与其他网络、其他人和其他企业的交流，有意识地去考察谁值得你学习、重视、交往和合作。也就是要：

- 参加不同群体的活动。
- 与来自不同行业的人交谈。
- 与不同资历和不同部门的人辩论。
- 与任何能让我们学到某些东西的人交流。

当然，说比做容易，这需要勇气、自信和信任。

知道你的目标

一个强大的人际网络建设的重要环节是了解你所追求的目标。这不意味着你带着“得到”这种单一的目的进入一个商业社交活动，即如第4章图4-2所描述的那样。同样，这也不是图4-2中所示的“移情型”，即你因持续不断地给予别人而使自己面临能量消耗的风险。这是关于什么样的技能、交往、信息、知识和洞见能够推动你更进一步地实现你的目标。

让充满激情的人围绕在你的身边

你需要什么样的人在你身边来激励你和你的企业实现更多的目标呢？正如吉姆·罗恩所说：“你就是你平时花最多时间在一起的5个人的平均水平。”

一个强大的人际网络是由这些人组成的：

- 有相似的心态，有不同的经验。
- 能够延伸思考和推动边界。
- 认识到“分享想法”和“走到一起”的力量。
- 通过多元的视角增加彼此企业的价值。

朱莉·巴蒂拉纳和提吉安娜·卡赛洛在《大变革推动者的网络秘密》这一报告中，阐述了社交的力量以及这一技能对于面向未来的企业、事业和个人成功的重要作用。他们得出结论，最重要的不是某人在公司内的正式职位如何，而是那个人如何能够很好地理解和调动实现变革所需的非正式人际网络的能力。

当你创造了分享、合作和学习机会的时候，奇迹就会发生。在你的人际网络中，不同群体可以带来新的想法和新的思想，以及一个使你的业务、你的愿景、你的目标，更强、更成功、更具可扩展性的新视角，这些甚至超过了你以往所有的想象。

给予式的社交活动

构建有效的人际网络很简单，只需要有意识地进行思想转变和态度改变。从“我”的思维，即我会说、我可以、我所感兴趣的、我能从谈话中得到什么，转向“我们”的思维，也就是：

- 一个态度的改变。
- 用开放聆听和学习的方式接近每一个新人。
- 愿意对企业思维有所帮助和贡献。
- 做出个人承诺，可以兑现任何承诺，并最终保持联系。

社交并不只是与人联系，而是让人与人、人与思想、人与机会之间发生联系。

——米歇尔·金妮，《连接者》作者

社交与以下几点有关：

- 不断探索你如何：
  - 有助于他人的成功。
  - 将联系、知识和见解编织在一起，使他人受益。
- 不期望任何回报。
- 把握付出与得到之间的平衡，保持联系，因为并不是当你想要的时候你就能得到。
- 和睦相处。
- 情感合作。
- 商业合作。

完美鞋子梦工厂公司的创始人迈克尔、朱迪和迈克（他们的故事在第1章中讨论过）在公司初创时期就已经了解社交和分享意见的优势。正如朱迪·福克斯所说：

> 我们所接触的所有企业家，无论他们经营的是200万、5000万，还是1亿美元的企业，都为我们抽出时间，回复我们的电子邮件，或跟我喝上一杯咖啡。无论是什么，那对我都是莫大的惊喜，而现在我们也试图回馈社会。

朱迪建议人们加强联络："不要害怕接触别人，介绍你自己。现在通过访问社交媒体能够接触更多的人，没有理由害羞。"

互惠式社交活动增加了成功的机会，因为个体会不断地寻找给予的方式，为他们的人际网络增加价值。给予式的社交活动特别需要你做到以下几点：

- 愿意提供新的信息或专业技能。
- 公开分享最好的实践。
- 鼓励创新。
- 提出问题。
- 给予反馈。
- 积极建立联系和介绍。
- 助长他人的业务、技能和专业知识，对他人的商业优势持开放态度。
- 支持梦想和蓝图，分享见解，为那些愿景增加价值。

要做你人际网络中的一个模范。将寻求回报的行为作为工作模式，无条件地给予知识，心甘情愿地敞开大门，分享见解，推动其他人的不断成长和成功，吸引他们因你、你的梦想、你的行动而参与。

正如理查德·布兰森所说：“没有人能够独自成功。”

管理你的人际网络

定期沟通是关键，而不仅仅是在你需要的时候。从根本上来说，就是要知道你的人际网络要寻找什么，你遇到了什么机会，这样分享将会支持别人实现他们的梦想或计划。这与以下几点有关：

- 积极推动他人。
- 在网络内或跨网络参与和建立联系。
- 为他人提供支持和推销机会。
- 不求任何回报。

成功管理你的人际网络需要百分之百兑现你说过要做的事情以及任何其他承诺。同样，你也需要采纳他人的建议。如果有人做了领先者，那么重要的是追随他。同样，也要感谢引路人，并为这个引见提供反馈。现在，我并不是说你必须按照别人说的去做，毕竟，最终你会有自己的决定和方向。但是，一个人际网络要想有效地运行，你必须依靠建议来行事。

沟通是必不可少的，通过沟通定期和不断地增加价值。倾听别人的梦想，愿意分享你所知道的和认识的人来支持他们的梦想。

因你、你的价值体系、诚信和附加价值而闻名，而不要成为那种只知得到不知回报的人。

一句警告：当心盗梦者

盗梦者是勇敢、互惠互利的网络，以及商业合作的对立面，他们无处不在，所以要小心。

他们是积极的工兵、过滤器。那些对你的商业梦想或集体交流没有建设性意见的人，其实是把这些梦想偷出来或者扼杀掉，甚至更糟的是，为他们自己偷走这些梦想。

不幸的是，他们往往比你想象的离你更近：他们可以是你的朋友、同事，甚至是家庭成员。他们告诉你“你不能”“这样做不会有用”“这是不安全的”。那些鼓励你谨慎行事的人，是因为确保万无一失能够让他们放心。

但是对你来说意味着什么？

意味着你将无法实现梦想。只剩一种挥之不去的感觉：“这里发生了什么？”人们以爱的名义践踏了你的野心，并冷酷地将其扼杀。

我相信这些盗梦者中有一些人是真正想要保护你的，并且真的认为他们在为你着想。但是，对于那些嫉妒或消极的盗梦者，那些完全不想看到你实现梦想的人呢？那些对你的失败幸灾乐祸的人呢？

盗梦者往往不会征求意见，并且大部分时间是消极的。他们会巧妙地在你的头脑中提出质疑，试图削弱你的自信，有时是因为他们看到了你在这个世界拥有的才华，而他们想捷足先登。

这些人在你的人际圈里吗？

拿出勇气睁开你的双眼，睁大眼睛，远离盗梦者。相反，拥有大梦想，找到一个多元化的人际网络，能够为你的思想、你的企业和你的梦想增值。

了解你周围的负面评论而不要倾听，屏蔽它们而不理会。相反，发现那些不仅与你一起有梦想，而且能够提供建设性意见、输入思想和见解的人，以便确保你是朝着正确的方向，而且是你自己的方向前进。

你的人际网络需要你

重新连接原则2是支持商业合作所必不可少的，因为这有关扩展你的思维，扩大你的人际网络，吸引其他专家到你的影响圈，那些专家能够使你自己所没有的洞见和思想领导力获得提升。很显然，一个强大且多元化的人际网络是企业和个人发展的重要组成部分，它将给你带来最好的机会、想法和才能。

案例研究

你需要跨越的标准

1979年，戴维·莫里森中将在澳大利亚国立大学取得文学学士后参

军。他在部队中稳步晋级。1994年在巴布亚新几内亚服役，1999年获得澳大利亚勋章，时任旅长、防御和动员部主任、指挥长官。

他于1999年10月被提拔为上校，并担任东帝汶行动指挥官。随后，他多次晋升，最终在2011年晋升为陆军总司令。

在处理了多起有关非正常对待妇女的高级别事件之后，莫里森中将就一直致力于澳大利亚国防军的改革。他不能容忍那些将自己凌驾于法律之上的人，并积极提携对澳大利亚国防军有功勋的妇女。他坚信合作业务实践的好处，无论在国防军还是在私人领域。下面就是他对合作多样性的看法：

> 从本质特征来说，军队和澳大利亚国防军不仅需要以合作的方式去做、去想、去实践，而且要很好地认识到合作的好处，并从“我”的空间转移到“我们”的空间。例如，从操作层面上，你不仅要和你的团队合作，和来自其他国家的同盟军合作，还要和你所保卫的社会成员合作。所以，合作性思维本质上是根源于组织层面的。
>
> 澳大利亚国防军正在经历一个大变革。现在，我们起用了很多有才能的人，不只是妇女，还包括澳大利亚某些社会经济群体和少数族裔群体，他们在过去不被重视，他们没有将军队服务看作一个传统，可能也没有被征兵活动所吸引。
>
> 当本届领导团队在2011年掌权时，由于受到澳大利亚国防军的一系列严重调查事件（其中有13起都比较重大）的影响，我个人认为，我们作为国防力量还没有对上述事件进行妥善的处理。我将之称作“前往大马士革路上的扫罗[注]”，这来自此前我与莉兹·布罗德里克（澳大利亚性别歧视专员、澳大利亚国防研究院性别歧视审查主任）的交流。我们只是社会系统问题的一部分。
>
> 我在很多场合多次讲到这一点，它也是在军队和更广泛的世界里将“我”变成“我们”的第一步。军队、澳大利亚国防军、法人

实体，我们都有自己的标志。澳大利亚军队已经有113年的非常强大的文化底蕴。为国家服务，这是我们的理念，是核心问题，这样的信念帮助我们做我们必须做的事情。在这样的文化中有些事情是非常错误的，得出这样的结论是非常困难的。作为一个忠实的领导者，不得不说有些事情是非常错误的，不得不说管理一个整体是非常困难和具有挑战性的，但这是我必须要做的事。

当2011年年初澳大利亚国防军因澳大利亚国防学院的“Skype”（一款通信软件）丑闻而受到严格审查时，这个想法尤其清晰。这是我最初的看法，不到10周，在学院范围内，这些学员的行动反映了他们的教养，而不是作为军人的身份。但之后经过认真思考，我的看法有了彻底的转变。

为什么？因为我们的文化习惯于排除而非接纳。我指的是我所说的“澳新军团神话”。澳新军团几乎成了漫画。在第一次世界大战中，我们已经开始把自己看作世界上最优秀的士兵，男性盎格鲁-萨克逊人不需要付出很多就能赢，他们没有向谁致敬，他们不敬佩他们的长官，他们喝醉了打仗更好。因此，今天的军队和澳大利亚国防军中的一些士兵仍然把自己看作所谓的“天生勇士”，那些没有这些特质的人会努力争取。只要这种文化排外还在，他们就无法认清自己真正的天赋在哪里。

今天的澳大利亚国防军在极具挑战性的环境中工作，不同种族的人以及胆战心惊的男男女女参与其中。如果我们不能建立一支包容和价值多元化的力量，显然这样的队伍是不会有效率的，因为那些处于弱势和脆弱地位的人是不会回应那些代表“澳新军团神话”的人的。

这一刻我们清晰地认识到，我们没有我们需要的能力，无法迫使澳大利亚国防军的价值观从“我”转向“我们”，以及变得更加包容。通过利用人才，我们才能实现真正突破性的发展。在过去的三年里，军队已经开始了这一伟大的行程。

这是我最引以为傲的，不是出于个人，而是作为军队的首领。

2011年，女性所占比例不到10%。多少有才能和潜力的人被浪费了？这些都是必须要处理的问题。幸好得到国防部长（戴维·赫尔利将军，澳大利亚爵级司令勋章、卓越服役十字勋章获得者）和另一个高级将领的支持，一些重大举措开始实施。不幸的是，这个时候，一些令人厌恶的行为先出现了，它们来自高级军官和非现役军人。他们所做的是将非常尖锐的焦点放在领导者的反应上，这样还不够，还有那些责任人也被非常恰当地考虑到了。我们知道我们必须做得更好。我们解雇了一些男人，教育活动也落实到位。这件事也吸引了国际社会的关注，因为最后证明这样做是正确的，理所当然的，但我们并不自满。

我们将女性在军队中的比例提升到11.7%，但这仍有提升的空间。在军队，我们有最好的多样性政策——最好的产假待遇，并在产假后不会失去职位。作为男性变革先锋组织的一员，我帮助展示我们在部队中所做的事情。

在三年内增加400名女性，这是正确方向的第一步。这些女性的加入是因为其功勋和能力。我们发现去邓特伦和参加士兵训练的女性人数显著增加，现在的比例已经在16%—20%。

要让各级具有最大的多元化，必须从顶层驱动，用非传统方式认识才能，这是任何组织所面临的最大挑战。

如果军队不是“我们”，而是“我”的模式，你如何声称这是一支军队？你如何声称可以靠它来保卫国家？我们是国家的护卫者，不是一个以“我”为中心的文化或组织的捍卫者。

尤其对于一支国防力量来说，文化的风格已经被这个组织的每一个人所接受，但如果有变化，你必须让他们知道变革的原因。当然，总是会有反对者。但是在今天的军队，面对今天的文化，那些没有准备好接受全新变化和多样性的人是要被淘汰的。

对我来说，要做到这些十分简单：你忽略的标准就是你准备接受的标准。

案例研究

新旧合作

2014年，澳大利亚博物馆赢得了两个第一。这个国家最古老的博物馆任命了第一位非科学家作为馆长来领导这个机构，同时也是第一位女馆长。

乍一看，这个选择是不同寻常的。金·麦凯不仅在科学环境中是新人，而且在澳大利亚公共服务方面也是新手，这对于不习惯于最纯粹的官僚体制的人来说本身就是一种挑战。但是，她是一个懂得如何去工作的女人，她不仅知道如何不动声色地处理机构阴谋，进而解决问题，也知道人们是如何工作的。她身上体现了最优秀的社交能力，让其他人为她工作，相应地，她也让同一社交圈内的其他人受益。他们从她那惊人的智慧、魅力、幽默和直率中获得了问题解决的前期方法。

1989年，金·麦凯与单人帆船运动爱好者伊恩·基尔南合作创立了“清洁澳大利亚”这个非营利性组织，今天该组织已经是全球最大的社区环境保护组织之一，每年吸引了超过50万名志愿者。1992年，该组织扩展成为“清洁全球”，金·麦凯也因此获得了联合国环境规划署和国际合作企业的支持。她曾在美国探索频道和国家地理杂志国际频道工作，在被任命为澳大利亚博物馆馆长之前，她还担任社会营销和通信咨询公司Momentum2的总经理。她负责奥普拉的澳大利亚之旅的媒体和宣传事务，也在奥普拉的哈普制作公司工作。

她是一个作家、媒体评论员，以及澳大利亚勋章的获得者。

但是，很多人都是作家、媒体评论员、电视明星、公司董事，为什么金·麦凯能够体现重新连接原则2呢？

很简单，她天生具有以下能力：

- 推销
- 参与
- 传播兴趣
- 沟通

她倾听周围的人想要什么，通过与受众的需求相匹配来满足他们的要求。她为奥普拉·温弗瑞和杰茜卡·沃森这样做了，也通过有线电视为探索频道和国家地理杂志频道这样做了。她曾为慈善事业募集了数百万美元，仍然是通过将合适的人与合适的支持相匹配来实现的。对于澳大利亚博物馆需要募集新的资金这件事，她是公开而坦率的。这是她作为馆长的部分责任，也是所有高级职员的责任，无论他们在这个舞台上是否有经验。正如她所说：

> 我认为所有的文化机构都在以与以往不大一样的方式运行，这是事实。毫无疑问，馆长的角色现在就是该组织的首席执行官的角色。
>
> 我不会假装成为一个坐在实验室里的科学家，我也不应该这样做，因为我有很多其他的事情要做。这有点儿像制片人，你要寻找钱的源头，你要发现最优秀的人才参与管理，你要寻求与你的观众有效沟通的途径。

正是由于这样的率直，她受到了一些人的抨击。这是一个真正强大的交际人才。借用亚伯拉罕·林肯的话，你不需要在所有时间取悦所有的人。这可能也没有困扰她，因为她取得的成功，不只是为她自己，也是为这个机构以及和她一起并肩工作的同事。成功社交的关键就是，更多地参与到他人的成功之中，而非你自己的成功。

在接受《澳大利亚人》有关任命麦凯为澳大利亚博物馆馆长的采访

时——这是一个有争议的任命——即将离任的馆长弗兰克·豪沃思对她为什么会取得成功做出如下总结：

> 这是博物馆历史上一次非常好的任命。博物馆准备着手进行重大变革……这正是博物馆需要引起外界更多关注，获得更好沟通的时候。

他还赞扬了麦凯“在慈善事业上的卓越背景”，说她缺乏正式的科学资历并不重要，因为更重要的是，他的继任者“具有真正的领导才能，具备关注博物馆之外事物的能力，能够建立博物馆的影响力和形象”。

社交为澳大利亚博物馆带来了新的领导者。博物馆在许多方面需要新的解决方法：收益已经下降，资金大幅削减，游客人数减少。一个女人，一个非科学家，采用21世纪商业合作方法能够让一个几乎濒临死亡的巨兽重获新生吗？

金·麦凯在她任职期间，将思想与机会连接在一起，她在世界各地奔走，与英国自然历史博物馆、艾尔米塔什博物馆和位于华盛顿的史密森尼博物馆建立合作关系。如果金·麦凯的人际网络支持她，正如她曾经支持过他们一样，那么答案是肯定的。

检查表

重新连接原则**2**：构建一个多元化的人际网络

一个多元化的人际网络对于你未来的事业和成功的助力是绝对不可否认的。明智的、合作式的社交意味着企业可以获得成功发展，而不是向后倒退。学习如何构建良好的人际网络是一种技能，它让你从一种封闭的心态转向一个开放的商业模式，对你和你的人际网络中的合作伙伴都将带来长远的利益，因为商业合作在起作用。

请务必仔细查看以下内容：

• 你当前的人际网络中都有哪些人？这个圈子是否能够扩展而更加多元化？

• 你为人际网络中的人分享什么价值？

• 他们能够给你增加什么价值？

• 你公开寻求帮助和支持了吗？

• 你是否有可能与这个人际网络之外的人建立关系？

• 是否存在一定程度的信任？

• 你是否愿意毫不犹豫地通过你自己的平台交叉推广你的人际网络中的企业？

• 你觉得他们有开放的合作思想吗？

• 你是否也有类似的道德标准？

• 有没有与你的业务利益发生冲突的情况？

• 你当前的人际网络中，哪些人不能够增加价值？

• 你是否定期检查你的人际网络，而不是在你想要某种东西的时候？

1. Rolodex，一种用来盛装名片、通讯录、地址卡等的台式旋转夹。——编者注

2. 六度分隔理论，该理论认为最多通过六个人，你就能够认识任何一个陌生人。——编者注

3. 扫罗，《圣经》中的人物，他在大马士革从一名基督徒的迫害者转变成基督使徒。——编者注

第8章 重新连接原则3——充分开放

人们很少会披露个人的全部真相，也很少能够做事情不出一点儿纰漏或不犯任何错误。

——简·奥斯汀，作家

除非人们在优势、技能、天分、目标和成功方面能够充分开放，同时能够公开分享风险和弱点，否则商业合作将不可能成功。

充分开放原则进一步巩固了重新连接原则2，即你的强大的人际网络这一原则，并且支持个人和企业拥有“我”的空间，舒适而自信地守着各自的技能、知识、专业和宏大目标。同时，这对多数人来说也是一个棘手的问题，因为它包含了隐藏的和以前未被开发的技能，包括：

- 显示弱点。
- 有勇气说出来，并且坚持自己的观点。
- 面对恐惧。
- 从失败中学习。

能够充分开放的个人和领导者是真实可靠的，与他人交往也让他人变得更为真实可靠。如作家西蒙·西内克在他的TED（技术、娱乐、设计）演讲《为什么好的领导者让你感觉到安全》中所说，“如果你处于恰当的环境中，那么我们中的每一个人都有做出非凡事情的能力”。西内克说，信念、信任和合作是人们在感觉到安全的时候建立起来的，而创造非凡的事情是在领导者让他的团队感觉到安全的时候才会产生的。

这就是商业合作的一个关键要素。这是一个能够为组织带来多元化连接和激发贡献的空间。如果人们感觉到安全，他们就会抓住机会去发展，去做更多的事情，去破坏和创新，去尝试和失败。

充分开放是指对存在于舒适区另一边的机会开放。这一原则讨论在不失去你的业务方向的前提下，你能够接受恐惧和弱点，同时你也不必在你不专业的领域里敞开心扉。

示弱也是一种优势

拥有“我们的故事”可能是困难的，但不会难于我们花费毕生的时间从中逃离。接受我们的弱点是有风险的，但是不会比放弃爱、归属感和快乐——那些让我们感到最脆弱的经历——更危险。只有当我们有足够的勇气去探索黑暗时，我们才能发现“我们之光”的无限能量。

——布琳·布朗，《脆弱的力量》作者

我们都知道工作要取得成功需要过硬的技能，不管这些技能是通过教育、指导学会的，还是通过简单的实践得到的，这是我们尽己所能把工作做到最好所必需的。领导、管理一个团队，预测趋势，预算，满足关键绩效指标，所有这些技能都是无价的。

但是，成功可能还需要其他一些重要元素，一些我们选择忽视的东西。而实际上，这些东西在商业领域会被看作弱点。这种技能可以：

- 让我们重新拾起勇气和力量。
- 成为我们盔甲上最坚硬的部分，而不是人们所期望的裂缝。
- 让我们多点儿惊喜，对他人充满热情，让人们放下戒备之心。

- 让我们处于创造魔法和成为天才的那一刻、那个位置上。

概括来说，这种技能男人很少展示出来。对于女人来说，无论什么原因，这种技能也已经（概括来说）被忘记、丢掉或者简单地推开。

这就是示弱。听起来可怕吗？如果你说不是，那么你在说谎，或者至少没有充分地思考这个问题。

示弱是可怕的，并且有时候是不舒服的，甚至有时候几乎是无法控制的。但是这是一股非常强大也令人难以置信的力量。

示弱是：

- 成功领导者的基本技能。
- 开放和透明的一部分。
- 合作工作的必要元素。因为如果个性的一部分被抑制的话，他怎么能够以充分开放的方式工作呢？

我们已经根深蒂固地认为，在商业领域中（有时候在生活中）示弱是一个弱点，因为它公开了你的想法和恐惧，它允许其他人看到你的真实自我，它表达了真实的你。

但是示弱应当被视为一种强大的力量。机会就在于：

- 合作。
- 创造一个小小的涟漪、一个领悟、一个对他人想法的改变。
- 触发新的思考过程。

我们因为害怕而不敢分享我们的看法。这是一个危险的状态。你怎么想？你的直觉告诉你什么？——能够表达这两点就等于有了更容易前进的机会。

通过分享我们的思想、我们的感觉、我们的担忧和关注，我们就真正地为以下事情打开了大门：

- 机会。
- 让其他人进入。
- 获得支持。
- 认识新朋友。
- 尝试新体验。
- 发展一个新的思考方法。

为什么“示弱”的一些表现等同于力量和强大，而不是软弱？

示弱包括边界和信任。示弱需要你有勇气去：

- 让思维平静下来。
- 诚实地分享我们的想法、感觉和观点。
- 与那些有权聆听“我们的故事”的人联系。

如果你有示弱的实力，并在企业中显示真实的自我，那么对其他人来说，这是非常难得的礼物和模范。

你必须要有过硬的技能，如果没有这些技能，你就无法掌控一个企业。但是要让你自己成为取得最终成功的一个必不可少的要素，就意味

着你首先要征服自己内心中无比巨大的却又很难公开讨论的东西，那就是恐惧。

当然，讨论示弱的“力量”就不得不提及学者布琳·布朗。2010年，她在TED会议上有关示弱的力量的演讲已经被浏览超过了1520万次。并且在2013年，她出版了《活出感性》一书。

布朗写道：“示弱不是弱点。”事实上，“示弱是核心，是要点，是有意义的人类经验的中心”。

布朗博士是在精神崩溃后开始看心理医生的，她欣然承认之前自己将示弱看作一种弱点。现在，对她来说，示弱是她全心全意生活所必不可少的，在工作中也是如此。为了去领导，我们不得不承认人是脆弱的，即如果缺乏某种形式的真实性，一个人怎么可能会完整无缺？正是由于这一点，才让我们成为真实的人，并将我们彼此联系起来。这是我们与他人之间关系的关键。让我们回到讲述故事这一点，将你的故事告诉他人，包括那些在你的旅程中出现的人，并且鼓励他们也去分享自己的故事。

布朗说：“示弱绝对是创新和创造力的重要特征。没有示弱可能意味着零创新。”

或者用约翰·斯坦贝克的话说：“现在你不必是完美的，只要很好就够了。”

然而，示弱与立即、一股脑儿地说出所有想法之间还是有区别的。哪些适合工作场合、哪些不适合工作场合还是要分清楚的。那么，我们又如何定义哪些事情应该拿出来分享，哪些事情应当永久保留在潜意识的文件柜中呢？

讲述你的故事

根据你的公司的规模，你分享的故事可能只是管理方面的，但是要让他们知道你是谁。分享正在发生的事，让它们成为你的旅程中的一部分。这不是“让我告诉你今天早晨吃了什么”的故事，而是更多地分享公司在做什么，你觉得你做什么能提升公司的形象，以及你在什么地方需要帮助。

让其他人参与决策的过程

你有没有试图自己来做所有的决定并且承受失败的痛苦？一天中不会有62个小时，一个人的头脑中也不可能有所有的答案（如果是这样，你还需要一个团队吗？）。聘用专家是因为他们是专家，如果你不是工程师，就承认你不是工程师。同样，如果你不是公司的律师，你也要承认。这甚至不是脆弱的表现，而是明智的表现。有时候我们过于扭曲地去证明自己，却忘记了没有一个人能够成为所有人的一切。让他人证明他们的价值。你可能会发现他们也会感到脆弱，因为他们担心自己没有突出的表现，或者没有足够的投入。在成为超级老板的过程中，不要失去团队中有价值的成员。

不要忽略房间里的大象

脆弱不会永远消失。它是你的一部分，就像你头发的颜色或者你是否喜欢红酒。如果你试图忽略脆弱，那么它将置你于危险之中。宣称自己从不脆弱是不真实的，这样会使一个领导者永远处于否定和压力之中。所以，对于每一个领导者来说，更好和更勇敢的事情就是承认脆弱性的客观存在。

你拥有自己的声音，请使用它

我们都有一个选择，这个选择不仅仅是关于激情和活力的。充分开放包含：

- 说出自己的观点。
- 分享你的意见、想法、思想、优势。
- 在需要支持的时候寻求帮助。

这关乎你的品牌的生存和发展。开放你自己，开放你的价值体系和信仰。这就是你的声音，要善于使用它。

你的意见很重要，你的观点是独一无二的，你的声音是你分享的礼物，也是你的重要性所在。

无论我们是为自己的创业生活铺路，追随我们的职业生涯梦想，供养一个家庭，还是不断地学习让自己做到最好，我们对周围人的影响是显著的，不应当被低估。

我们采取的每一个行动、我们所说的每一句话都使我们更加开放。这使我们知道自己的激情应释放在何处，以及他人如何从中受益并给予反馈。

我们要同舟共济。如果你是公开自愿的，以完全的、诚实的和充分开放的方式进行合作，你的成功就有可能被创造出来。你有能力一对一、多对多，甚至更多对更多地影响他人——你的团队、你的伙伴、你的领导、你的孩子，乃至他们的朋友，你的朋友和你的家庭。但是这要求你必须“说出来”。

太多的时候人们都坐在后面，而且在需要说话的时候什么也不说。他们可能有一个与众不同的想法、观点，或者一个能够增加团队思考的见解，但是他们选择保持沉默，而不是“说出来”。

为什么会这样？害怕？缺乏自信？担心惹恼别人？

事实上通过“不说话”，你并没有成为你想要成为的“我”。你也没有将“我”带入一个商业合作的“我们”的空间。你没有向前一步，不够勇敢，没有勇气去沟通，没有贡献合作经验。最重要的是你没有创建一个空间，向其他人贡献你的知识、思想、观点和专业知识。你没有为其他人创造倾听、学习的机会，也无法增强你的思维能力。若保持沉默，你最终可能会对你不希望伤害的那些人或团体产生不利影响。

你的经验和知识对你来说是独一无二的，同样，你的想法在特定情况下对其他人来说是很有价值的。引用薇拉·纳扎里安在《城堡中的公爵》中的话：

> 除了细菌可以传染，打哈欠可以传染，笑声也是可以在人与人之间传播的，脸红也是一样，但是可能最具影响力的传染行为应该是说真话。

失败是一个学习的机会

发明家詹姆斯·戴森在成功研发出真空吸尘器之前，经历了5127个原型实验，并且失败了5126次。第5127次，他最终获得了成功。这是一个传奇的故事——对于一个企业家来说，是主动脆弱和被动脆弱之间的差别。被动脆弱意味着脆弱而没有选择。主动脆弱呢？从实质上讲，这是一种理智而主动的冒险，纵然你知道有很高的失败风险，但是你愿意让自己开放地面对风险，因为这里同样存在着成功的机会。这不仅是情感上的示弱，也是经济上的示弱，但是这产生于同一个地方：把握机会，付出全部努力，让其他人看到你的全部。

设想一下，如果戴森在实验了5125个原型后说：“不！我放弃了！”结果会怎样？他只能留下一个失败创业者的笑谈。但是他没有放弃，坚持了下来。那就是最佳的脆弱性，也是真正的领导力。

成功没有秘诀，它只是充分准备、努力工作和从失败中学习的结果。

——科林·鲍威尔将军，美国前国务卿

西蒙·雷诺兹写了一本非常实用而严肃的书——《人为什么失败》。在这本书中，雷诺兹阐述了我们容许我们的员工和作为领导者的自己失败的重要性，因为这将为我们带来非常宝贵的经验。

我们允许自己多长时间有这样一次奢侈的行为——或者说被99%的人认为是一种奢侈的行为？将所谓“失败”看作一个学习的经历，这是一件积极的事情，而不应看作消极的事情而去花费几个小时、几天，甚至几年去责备自己。

在我们多年的工作中，有多少次体验到这样一种恶心到反胃的感觉：“哦，上帝，我就是一个行尸走肉。”这种感觉就像我们慢慢地拖着脚步走进老板的办公室，准备听到这句话：“我很抱歉，但这是一个无法忽视的大错误，你不得不去面对最坏的情况。”

如果你能够诚恳地说“从来没有”，那么很可能你还没有把自己推到能力的边缘。因为真正的领导者，他们也犯错误，他们也失败，有时甚至是灾难性的。杰克·韦尔奇最终成为通用电气的首席执行官，但当初他作为一个一线经理，却引爆了一个巨大的工厂。正是他在那里的成长经历使他最终成为领军人物。

失败给你一个学习、成长和东山再起的机会。作为领导者和企业主，在工作中确保其他人不断上升，不被他们犯的错误弄得血迹斑斑和抬不起头将是我们的责任。

充分开放是与他人分享你学到的东西。重要的是将失败当作一个学习的机会，一个能够看到什么是错误的方法、错误的途径的机会，或者

当作一个经验——就像韦尔奇先生一样，并且在此基础上进行改进。在失败的时候去引导和给予支持，而不是尖叫、咆哮或者惩罚，这样才能避免重复同样的错误。最终你获得的将是一个分享的教训，能够帮助其他人成功达到他们的目标。

将恐惧转化为成功

有时候，我们最害怕的是成功，这样我们就会转为内向，并且保留自己的想法。如果我们没有成功，我们可以归咎于别人而不是自己，因为所呈现的是别人的想法和创新，而不是我们自己的。如果我们是在树顶端的人，那么这样的情况既不公平也不真诚。这种恐惧循环必须被打破，而且它需要通过开放和透明来打破，也需要你愿意投入自己的想法和愿景。

美国心理学家、《控制你的恐惧》一书的作者琳达·萨帕丁说：“你是头儿，所以你需要能够超越恐惧，实现你的业务。”萨帕丁援引“懦弱的狮子”的例子，即弗兰克·鲍姆在他的小说《绿野仙踪》中刻画的懦弱的狮子（但最终成了英雄）。萨帕丁说：“人们通常认为有勇气就意味着你是无所畏惧的，但其实勇气是尽管恐惧也要行动。”换句话说，恐惧意味着前进。

比尔·盖茨、史蒂夫·乔布斯、马克·扎克伯格，这三个人没有完成大学，为什么？因为他们愿意面对和克服失败的恐惧，并且期待他们真正想要的东西——改变现状，并最终取得了成功。比尔·盖茨其实说过“失败是一位伟大的老师”。他们聚焦未来，并且愿意为了那个目标去接受失败。这就是为什么他们成功了而其他人失败了，因为其他人让恐惧战胜了自己。

重新连接原则3，即充分开放并从失败中学习，其反面例子是柯

达、雅达利和百视达，这些商业案例中的公司都是只看过去的辉煌，不参与合作。它们停留在向内寻找，专注于“我”，而不是在“我们”的空间里寻求帮助和合作的机会。

重新连接原则3包括充分开放，承认恐惧，而不是将它隐藏在保护屏障的后面。面对恐惧需要：

- 诚实。
- 真实。
- 有勇气。
- 示弱。
- 直面恐惧。
- 探索如何克服恐惧。
- 有适应力。
- 相信更大的宏图。
- 保持追求可持续的未来愿景的坚定决心。

每个人都经历过恐惧，并且都是脆弱的。开放分享，寻求帮助，承认你所不知道的，或者在对互惠不知情的前提下坦白你所喜欢的，这是一种力量。

充分开放包含了对恐惧的理解：

- 是健康的恐惧，还是纯粹出于自己的不安全感和自我怀疑？
- 是有效的恐惧，还是更多的是因为不知道如何克服它或还没有找到答案？
- 是不是对你的最终目标无用的恐惧？

- 是不是实际上需要被摒弃的恐惧？

想象一下如果你开放你的人际网络和影响圈，你可以很容易地回答这些有关恐惧的问题。俗话说：“众人拾柴火焰高。”

恐惧：

- 是一个礼物。
- 是一位伟大的老师。
- 提供了暂停、回顾和重组的机会。
- 给我们机会去：
    - 选择下一条路径。
    - 将头脑和心灵联系起来。
    - 与他人交往。
    - 确定一个新的方向和你需要采取的新步骤。

与他人一起直面恐惧，增强力量、韧性和决心。它提供了一个旅程和一个视角的转变。

案例研究

充分开放就是暴露自己，暴露自己是力量和机会

卡罗尔·扬拥有非常成功（不断高升）的职业生涯。在2009年，她有了一个彻底的认识，但这还不够。她运作了很长一段时间，却没有认识到什么才是对她真正重要的。这一认识让她看到一些可怕的地方，也使她极其脆弱。

这也让她在工作生活的舞台上变得特别开心，特别勇敢。她现在拥

有一家生活指导公司——Spring　Forward，源于她对自己的重新定位和真实生活的经验。

下面是卡罗尔自己描述的个人旅程：

那是2008年，我坐在自己漂亮的办公室中，望着窗外美国东北部的又一个壮丽的冬日，白雪覆盖的树木在阳光下闪闪发光。在许多方面，我已经达到了自己职业生涯的顶峰，作为添柏岚公司全球市场总监，我成为了一个带着战胜者伤疤的企业斗士。20多年在企业的攀爬和晋升得到了回报。当然，一路上有很多艰苦的工作，但是也得到了相应的回报。那些开放的思想让我得到了启发、挑战，并让我自我成长，成为商业领袖。我看到了整个世界，尽管通常是从飞机上或者新开的董事会上，但是我看到了我所在的世界。我有幸在日本、澳大利亚和美国生活和工作，这些经历千金不换。

我的旅程开始于宝洁，当时我大学毕业数月之后直接加入了他们的市场部。13年来我在世界上最好的“营销和领导学校”磨炼自己的营销技巧，甚至在区域和全球两方面承担更大的领导责任。即便如此，我仍然不能安分下来，对我来说，这包含其他的一些意义，一个我还不很清楚但仍然能够感觉到的东西。

我不禁追忆起我已经走了多远，更重要的是我下一步还想去哪儿。其实，我已经拥有了“一切”——一个和睦有爱的家庭，很棒的朋友，在一个具有很强的价值观的全球领导企业任高级职位，一份可以留下我个人标记的激动人心的工作，以及伴随着金融安全的平静心态。从传统的成功学衡量角度看，我已经做得很好了，那么我还需要追求什么呢？

然而，为什么我总是有一种挥之不去的感觉，是时候开辟一条新的路径了！你看，即使我那么喜欢我的工作并且热爱添柏岚公司，我仍然感觉到错失了什么。事实上我可能失去的更多，我的意思不是错失了更多的钱、地位或者权利。在我的内心深处，我认为自己作为一个人——真实的、真正的自我——还没有实现自我。继

续走当前的路，我会找不到自己，这跟岗位和公司并不相关。我知道我内心的不安其实源自更深层次的饥饿感。我不能再耽搁了，必须解决这一问题，是时候让我的生活更上一层楼了。

我决定舍弃一个成功的职业生涯，却完全不知道接下来会发生什么，这是我做过的最可怕和最具解放性的事情。我将永远感谢添柏岚公司的老板迈克·哈里森和杰夫·斯瓦茨的支持和理解，我由衷和诚挚地感谢他们。

这一决定开启了我的自我发现和个人觉醒之旅。我做的第一件事情就是我们绝大多数人也会倾向去做的，我认为自己足够聪明能够自己应付一切，并拒绝分享我的困境，也不去寻求建议，因为我害怕看起来很脆弱或有弱点。毕竟我曾经是一个成功的领导者。我怎么可能透露自己的困惑和矛盾呢？这就是我的第一个痛苦的教训。

我学到了当面对令人揪心的大问题时，单打独斗并不是问题的最佳解决方案。当我抛开害怕表现得脆弱的时候，烟雾开始消散，我开始公开地分享我的困境。

我积极地从其他经验丰富的管理者那里寻求建议和支持。我将自己的优势投入到工作中，让我惊喜的是，我发现其他同样面对类似困境的人，不怕分享他们的见解和知识，并且还从他们自己的经历出发给予我启发。

这一经历让我明白，虽然充分开放可能让我们感到不安，但是它能够从最意想不到的地方给我们带来灵感和支持。

而且，在我们分享自己的挑战和胜利的时候，我们也将其传递出去，启发和帮助其他人。我还学习到了坦然地接受不确定性，在实施之前不需要知道所有的答案。我知道恐惧是可以预料的，但是恐惧无论如何不应当阻止我的前进。也许最重要的是，我学会了相信自己的直觉，即使直觉引领我走上了非传统的道路。

如果你感觉困在了十字路口，我奉劝你停下来反思一些尖锐的问题，这些问题将帮助你思考对你真正有意义的事。当你遇到障碍

的时候，应当表达你的脆弱并且寻求建议和支持。从经验上讲，我知道你会找到其他面对同样问题的人。要记得同时倾听你的头脑和心灵，因为你的直觉不会是无缘无故的。

今天，我已经有了清晰的目标。我已经抓住了对自己真正有意义和重要的东西。我将永远对打造品牌充满热情，但是我知道更深层、更个性化的联系和促进个体发展才是使我最满足的。

受到我个人经历的启发，以及出于对清晰目标的力量的信仰，我为那些处在十字路口的高级管理者们建立了Spring Forward公司，使他们可以去创建自己新的生活路径。我们应该允许自己暂停，并且定义对于我们自己来说什么是真正的成功。就像创建一个品牌，我们必须首先确定我们真正的本质，并且开始明确我们的目标。过一种鼓舞人心的、有目的和充实的生活，实现我们真正的自我。

检查表

重新连接原则3：充分开放

我们理解，作为领导者“硬技能”是必需的。但是我们现在也明白，“软技能”——承认脆弱、承认恐惧——也是非常宝贵的。充分开放是成功未来的一部分。能够利用我们的恐惧，与他人交往，是领导力的重要组成部分。这是一种新的思维方式，一种新的合作方式，一种新的力量。

我们如何确保在工作场所以正确的方式运用恐惧和示弱？作为领导者，我们如何确保我们的行为是真实的？我们如何让我们的团队感到安全，让他们发展和创新，让他们知道失败不是一种灾难性的过错？

- 承认恐惧。你害怕什么？
- 了解恐惧。它是健康的还是非理性的？

- 把恐惧当作礼物。恐惧意味着前进。你正在破坏现状吗？
- 把你的故事告诉你的团队。
- 让员工参与决策过程。
- 主动而不是被动地面对你的脆弱。
- 包容你的脆弱性。
- 大声说话，发出你自己的声音。
- 从失败中学习。

第9章 重新连接原则4——破坏

如果你没有破坏性，那么所有事情似乎就会这样周而复始地进行下去。没有那么多好的事情，平淡的事情、一般的事情、较弱的事情在不断重复，而更强大的事情被阻止、压制和隐藏起来。

——罗伯特·亚当森教授，苏格兰哲学家

破坏者明白不接受平淡无聊事情的价值。

想想过去100年间的那些伟人，爱因斯坦、奥本海默、玛格丽特·桑格、洛吉·贝尔德、盖茨、乔布斯、玛丽莎·迈耶。

他们中的每个人走的都是与众不同的道路，接受变化，破坏现状。

他们不满足于传统的、平庸的、常规的生活。他们质疑他们面前的是什么，将当时接受的方法、产品或想法推倒，并创造了一个新的愿景。他们甚至都没有接受自己的观点，而是不断创新，寻求新的、更好的方法来做事，寻找解决办法，提高生产效率。

他们是破坏者。他们明白不接受平淡无聊事情的价值。

你在哪些地方正在接受常规的工作方式？

按照你自己的领导风格以及你的常规的工作方式，你需要问自己一些关键性的问题，并且诚实回答：你在哪些地方正在接受常规的工作方式？你正在容忍的且需要改变的事情是什么？

也许你已经享受了一段时间的成功，这很容易让人安于现状——也就是舒适区。从公司内部看，这最终意味着你会被好的领导者、颠覆性的领导者所取代，他们能够不断展望未来，提出如下问题：

- 接下来会发生什么？
- 其中的风险在哪里？
- 谁正在创新，而我们却没有？
- 什么新技术迫在眉睫？

破坏并不意味着使用一种无情的方法，并不意味着把追求纯利润放在人的前面，以短期的胜利取代长期的合作关系。事实上，它在许多方面正好相反，因为破坏者都有一个最终目标愿景，他们总是在不断地创业与合作。而那些只是在“我”的空间中运作的人正好相反，他们不可避免地将他们自己和他们的业务实践放在一个盒子里，关闭了接触外部思想、影响和变化的可能性。

合作和变化

破坏是：

- 愿意合作和改变。
- 以领先的思维方式做事。
- 思维敏捷，不死气沉沉。
- 让你的团队同样处于变化的进程中。

破坏性领导者能够很好地认识到，生活中的每一种情况都有两面

性，企业也是一样。它们是公开透明的，因为这是成功合作的关键，保密则是令人讨厌的。

改变规则、独自贡献、创建破坏的机会就在这里。改变企业和商业环境的机会就是现在，而不是明天。

花点儿时间看看你在哪里容忍了常规工作思想——从你自己和别人身上找，以及你可能在哪里扰乱了思维。你的团队能够成为哪些地方的破坏者？你如何给他们信心去参与，并克服对变化的恐惧？

破坏性创新

克莱顿·M.克里斯坦森教授首先创造出“破坏性创新”一词，用来描述这样一种创新现象：在复杂而高成本的领域，引入简单、方便、易接近、可承受的创新机制，从而改变现有的市场或部门。同样，那些愿意引入新的更简化的流程、更伟大的思想和产品来改变企业的领导者，都是具有破坏性的创新者。

苹果改变了我们使用家用电脑的方式，使它们更便宜、更方便。史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克是这一转变背后的破坏性创新者。最近，当埃文·斯皮格尔和鲍比·墨菲知道人们对于被上传到互联网（主要是脸谱网）上的照片可以永久保存一事的担忧后，推出“阅后即焚”智能手机应用软件——Snapchat。该软件使用户在分享图片或视频后可以定义焚毁时间，在图片和视频被查看数秒后即刻消失。在其鼎盛时期，Snapchat用户每天分享一亿张图片。这是创新，没有侵略的破坏和合作。

同样，珍妮弗·海曼和珍妮·弗莱斯的“租赁时装”网站重新定义了普通女性享受专属设计师设计服装的方法。穿上设计师设计的用于特殊场合的服装，这种机会对大多数人来说是很少的，所以他们要么接受廉价

的仿制品，要么购买昂贵的服装，穿后又退回去。“租赁时装”购买这些衣服，在晚上把它们租出去，这意味着客户能够享受这种惊人的服装体验，又没有沉重的价格负担。海曼说：“我们的目标是要破坏历史上定义的零售的概念。”她们已经证明这是非常成功的，并且得到了5540万美元的资助，雇用了200人，其中包括一个大型的干洗服务团队。

这两个最新的破坏性创新的例子表明，没有必要为了破坏而你死我活和冷酷无情。从外部去寻找创新的边界，你会发现一种不同的方式，那绝对是与合作和伙伴关系有关。你也应该清楚，聆听客户需求，提供客户想要的，这本身就是一种合作方式，而它在某些方面是具有破坏性的，因为在传统的商业模式和以“我”为中心的思维方式中，客户的想法和感受通常是不被考虑的。

成为一个破坏者，有时也要面对嘲笑和失败。这意味着要有足够的自信和自我信念，在反对者面前是主动的而不是被动的。这可能无关领域、个人背景、世代和性别。

破坏性思维的培养

在《创新者的基因》一书中，杰夫·戴尔、赫尔·葛瑞格森和前面提到的克莱顿·M.克里斯坦森讨论了具有这种行为的领导者的特征，以及他们如何在实践中运用创新创业。

破坏性领导者需拥有5种技能：

1. 关联
2. 提问
3. 观察

4. 联网

5. 试验

第一个是思维技能，而后4个是行为。讨论的关键点对“我们”的空间是必不可少的，即为了采取不同的行动，我们必须以不同的方式思考。在“我们”的空间里，你必须准备好在不同层面上进行思考，然后再回到破坏中去。

对于任何愿意在“我们”的空间中工作的领导者来说，重要的是这些技能不一定是天生具备的，但却是可以从学习中得到的。正如在重新连接原则2中所提到的，建立多元化的人际网络是你可以利用的一种工作技能。事实上，别人帮助你的时候也是人际网络发挥最佳效果的时候（这形成了一个成功的人际网络的核心——信誉）。另外，合作的过程也是试验的过程——一起携手工作，愿意承受失败，这也是破坏者的另一个特质。

在商业环境中，能够拥抱出其不意的惊喜，并把它整合到后续的计划中，对于一个成功的破坏性领导者也是很关键的。许多领导者认为应该避免惊喜，但事实并非如此。惊喜当然是有风险的。失败、成功、意想不到的技术进步、有竞争的举措、客户反馈、政治和监管的变化，所有这些都带有惊喜的元素。但是，对于一个破坏者来说，他们也可以转向积极的一面，将其作为一种战略工具，特别是如果他们想合作的话，因为团队的工作方式将保证会有大量应对不确定事件的最好方法。

破坏有多种形式。无论是质疑现状，形成一个更有效的关系网，还是改变流程，所有破坏者有一点是共同的，那就是希望看到变化。

案例研究

破坏创建了一个新运动

雷娜塔·库珀是“建立圈子”机构的创始人，这是澳大利亚特有的组织，致力于为澳大利亚小企业以及教育、艺术、创新和慈善项目领域的个人和团体提供机会。该组织成立于2011年年底，是作为一个道德和社会投资公司而组建的。

在她还是一个少女时，雷娜塔从她的故乡斯洛伐克来到了澳大利亚，她不会说英语，没有钱，没有支持，她给自己设定的目标是自学，并回报她的新国家。除了“建立圈子”之外，她现在还是一个天使投资集团的成员，专注于女企业家的经济独立。她还是澳大利亚和国际媒体上财经方面的时事评论员。

从她们将合作的方法付诸实践所做的事情来看，雷娜塔·库珀这样的企业家是最早采纳“我们”的工作方式的领导者。她们所表现出的思维方式、道德观和价值观真正体现了勇敢、破坏性和愿意以身作则的品质。这样的领导力是值得鼓励的，但有些人仍然认为这是带有智慧的巫术和超前的思维。

雷娜塔分享了她的思想：

> 作为一种做生意的方式，商业合作有着巨大的价值。商业合作的关键驱动因素是通过合作实现互利的投资回报率。为此，个人或实体为实现共同目标而合作有着重要的价值。
>
> 在一个分散的、数字的和合作的经济环境中，我们将看到商业合作会越来越多，因为人们要在尽量保持精益运营的同时提供更多的商业解决方案。合作也有利于扩大人才渠道和价值主张，以便满足客户的要求。

正如2011年《时代周刊》所言，合作消费是“改变世界的10种思想”之一。自2011年以来，我们看到了一个戏剧性的转变，企业采用更灵活的模式，以此适应快速变化的经济。

作为一种企业管理方法论，商业合作正在兴起，女企业家也是在这个模式下工作的。她们真正开始通过合作来塑造澳大利亚的企业实践，这与海外的第一世界国家，尤其是美国的情况类似。合作对女企业家，尤其是那些要照顾家庭而缺乏时间的女性来说是最好的工作方式。

数字技术缩短了世界的距离，也缩小了市场。这给了更多的女性敢于接受新业务挑战的勇气，凭借这样的知识，她们通过合作引进合适的团队、资源、资金、创意和指导，从而实现投资回报率和成功。女企业家将成为引领这一市场变化的最早采纳者。

正如商业合作变得越来越重要一样，个人的经营原则也是如此，这是由自己的旅程所形成的。我的商业旅程开始于这一背景，我想离开金融市场，开始寻找一些与我周围世界不同的东西。我想创造一个商业模式，实现我的这一目标，并且持续发展下去。

当我开始在商务方面与女性交往时，我意识到两件事：一是教育的意识还很缺乏，二是许多有奇思妙想的女性没有得到指导、支持或充足的资金来实现她们的经营理念，或达到一个新的水平。

“建立圈子”机构就是在这种背景下于2011年成立的。使用21世纪的工具，如社会媒体、集体融资活动和创新思维，以及更传统的方法，即通过有效的行动推动正面口碑，我们建立了商业模式。合作是我采纳的破坏性模型的重要组成部分。例如，我与其他优秀的女企业家合作，她们来到我们创办的“启动你的业务资助”中心，成为她们各自领域的导师，这使得我能够为该资助的获得者提供一个更全面的解决方案。

成功来自你在所运作的空间中是一个有远见的人。这可能很简单，如同以一种不同的方式或者通过创造创新的产品和服务来解决一个问题。看看你周围的世界，突破界限。女性往往会退缩，因为她们若想达到目标，没有一条经过尝试和测试的途径。从破坏性开始，建立流程，为其他的追随者铺路。

我遵循的另一个重要原则是看到这个愿景，并且从那里开始工作。对我来说，愿景是通过积极的、有影响的投资产生的。之后，我不仅会分析我是如何做的，而且会分析怎样做好。有些人完全陷入当前的任务中而忽略了实际的愿景。

商业合作的一个关键领域是，女性在这个空间中如何相互支持，尤其是女性领导者。在企业和创业的舞台上需要赞助——积极地赞助，这是为了女性，并应由女性发起。近年来，随着更多的企业家进入市场，以及女企业家对于国家经济结构重要性的全球性认同，女性在企业中的支持率无疑得以上升。从投资角度看，我可以说，这为更多的女性成为天使投资人创造了空间。

澳大利亚的天使投资市场不像美国那么成熟，但已经开始缓慢起步，比如规模投资者公司，它是我和其他女性投资的企业，这样的实体都将有可能激发更多的女性参与其中。

许多企业，尤其是银行，建立了对女性进行业务指导和支持的部门。例如，澳大利亚联邦银行有“关注女性”平台，澳大利亚国民银行设立了“女性领导奖”。澳大利亚企业正认识到女性企业家的强大力量，并且加强了对这个群体的支持，以促进其成长。同样也有其他团体，如澳大利亚女性商业与工业协会（AWCCI）和女性创业促进组织（Springboard Enterprises），通过提供宝贵的指导和引导来支持女企业家。

很高兴看到对女企业家支持的兴起，我觉得这是一种全新的、以女性为中心的天使投资者的合作环境。她们在工作方式上肯定不同于男性领导的团队，但是这样的空间只会为她们增加价值。以女性为中心的天使投资人开始认识到，她们在请求财务或资金支持上的犹豫，以及她们与其他女性一起工作的愉悦。全球创业发展研究所的报告指出，在澳大利亚，每当有100家由男性创办的企业，就有85家由女性创办的企业，但只有5%的女性能够获得风险投资，这一事实说明在这个不断发展的

经济领域仍然缺乏对女性的支持。

诚然，对大型企业而言，以协同的方式开展工作仍然是较新的一种方法。通过几代人的努力，我们已经看到如何在知识产权、核心价值、良好的领导和丰富的内容之上建立品牌。现在，在一个数字连接的世界里，很多框架都已经过时了。用户创建知识产权和内容，领导力不是由领导能力，而是由如何更好地参与来定义。

破坏性的实践已成为新常态，许多层级化的企业将经历重大的管理变革来适应这一现实。

案例研究

一个勇敢的破坏者

有些人为国家的公共服务默默奉献了他们的时间，没有公众认可，没有大张旗鼓的宣传，没有任何一种荣耀。还有一些人不一定需要喇叭的声音，他们更需要撼动系统。这些人中就包括克里斯·艾伦。

克里斯从一个士兵开始了他的职业生涯，后被任命为军官。他在澳大利亚皇家兵团服役时，取得了澳大利亚、英国和法国的伞兵资格，受训于新西兰见习军官学校和英国伞兵团，并被派到东南亚、非洲和美洲中部。

他重伤离开军队后，在1999年东帝汶紧急状态中，到国际关怀组织从事人道主义援助工作。2001年9月11日之后，他参与澳大利亚政府安全保护事务。作为澳大利亚联邦警察保护局的一员，克里斯向联邦机构和外交公寓提供了最高级别的建议，并在2002年悉尼机场领导反恐第一反应部队。

被猎头公司看中后，他被挖走去监督澳大利亚地标性建筑——悉尼歌剧院的一次前所未有的安全升级工作，随后他担任新南威尔士州治安

官。这是澳大利亚最具有历史意义的一次任命，任期从2008年到2012年。

在他的职业生涯中，他始终没有安于现状。他一直走着与众不同的道路，无论是横向调入另一个英联邦国家部队，还是在几个战区工作；无论是在武装部队，还是作为一个平民。随后，他担任新南威尔士州治安官，之后作为一个作家对其充满破坏和创新的职业生涯总结，出版了几部作品。

克里斯“勇敢的系列”的第一部小说——《防御者》，在2012年年底由动力图书出版公司（Momentum Books）再版（之前已自出版），同时出版的还有第二部小说——《猎人》。两部小说都飙升到iTunes（数字媒体应用程序）和亚马逊的排行榜榜首，《猎人》还成了畅销书。基于他的小说的成功，他还计划在美国出售电影或电视剧的版权。这个系列的第三部小说《复仇者》将于2016年出版。

对于一些人来说，离开澳大利亚公共服务的安全保卫工作，转身进入到作家这一多变的世界——而且还是自出版的作者——需要有很大的自信。这也意味着他要面临两大“禁忌”的挑战：自己的恐惧和弱点。

可以说，作为一名前伞兵，而且是英国皇家陆军第16空中突击旅（原第5空降旅）的精英伞兵，他早已面对过恐惧，而且是真正地面对过。但这是不一样的恐惧，这是要对规划的所有业务承担责任的恐惧。这不仅仅是写一本书，而是经历整个出版过程，包括公众宣传活动、社交媒体推广、分销商的宣传和联络、“粉丝”和评论家的影响等。换句话说，你要同时玩弄几个球，而且要玩转所有的球。

不幸的是，如果他们不高兴的话，你不可以暗中射杀他们，这样做真的不适合商业世界。对克里斯而言，他在军队的背景，以及在极为复杂的国际援助机构中的工作经历奠定了他现在的职业生涯，并促使他采取合作的方式：

在军队中，特别是在后期的军旅生涯中，我学到的最有用的东西之一就是，你需要与那么多不同的事情和不同的人打交道，你不能只是一味地用你的方式，你必须适应其他人的信念和工作方式，不可能“所有的事都对我有好处”。你需要考虑的是，他们需要什么样的工作方式。你要取得的目标必须是开放的、诚实的和透明的。

他曾在出版商和代理商那里遭受过很多挫折，但他坦承，你不能总是采用旧式的、简单的军事方式。你必须注意到所有起作用的因素，那些在表面之下隐藏的东西。对他来说，合作意味着了解一起共事的人的需要，并确保自己也能从中得到很好的回馈。

国际人道主义援助工作是他看到的第一个有如此众多关系需要协调的环境，涉及那么多的利益相关者，有那么多需要推动的事务：联合国、当地和国际军事组织、当地社区、东帝汶。一个比克里斯年长几岁的加拿大人（对他来说，援助工作是一个真正的职业，同时处理100万个不同的利益相关者的事务是家常便饭），帮助克里斯获得了与联合国交往的正确态度。

这归结于你想要的是什么，你要考虑得长远一些。把你的眼睛总是放在任务目标上。用军事术语来说，听起来好像陈词滥调，但最周密的计划永远是生存的第一枪，所以必须改变计划，继续进行下去。总会有唱反调的人，别理会他们，关注那些想合作、积极合作的人，要知道成功永远是最终的目标。了解你自己的愿景，并保证这个愿景是真实的，同时，忽略那些障碍和有其他计划的人。对于和你不在同一个空间的人，你也要学会放手。不是每个人都对合作思想感兴趣。

克里斯从来没有满足于现状和轻而易举的成功。同时，他总是看到合作空间的价值。作为在竞争激烈的军队环境中培育的人，他只是显示

了其破坏性思想的力量以及对周围人的影响。

检查表

重新连接原则4：破坏

保持现状意味着不断重复着平凡的过去，压制更强大的冲动和非凡的想法。破坏典型的商业模式意味着有可能改变，意味着可以采用合作与领先的方法。这意味着你要与其他人一起合作，意味着你要有决断力。这是充满挑战和对抗的。

但这也是面向未来发展成功的必要条件。

- 你愿意合作和改变吗？
- 你愿意灵活思考吗？
- 你准备好在实现你的目标中让其他人参与进来吗？
- 你想看到每天的工作都很平淡吗？
- 你看到你的业务延伸到公司之外了吗？
- 你能在挑战中成长吗？
- 你准备好去帮助别人了吗？
- 你有一个活跃的关系网吗？
- 你是否质疑决定？
- 你是否将想法、人和思想联系在一起？

第10章 重新连接原则5——交换价值

价格是你支付的，而价值才是你得到的。

——沃伦·巴菲特，投资者和慈善家

商业合作要求真正意义上的价值交换，要求两个团体之间带来比产品价格本身更多的交换。

本质上，价值交换是一个非常简单的过程。从字面上定义，它是商品或者服务从一个公司传递到其客户，作为回报，客户为商品或服务进行支付。但是，它还有更多的含义，因为“价值”是基于对商品或服务需求的满足，而不是其实际的物质特性。

当你看着它的时候，它并不是十分复杂，但是当你考虑到其内在价值的增值，以及谈到商业合作的情况下价值交换代表什么的时候，界限就开始变得模糊了。

每当有人将这一概念引入对话的时候，我们都会使用这个术语，并摆出一副明智的样子，点头说：“X和Y之间的内在价值交换的长期效益不应该被低估。”但是，实际上有多少价值增加到每天的业务关系和未来的成功当中呢？

价值交换给予双方机会，为交易带来更多的东西，而不仅仅是产品本身。比如你在销售一双鞋，价值交换不仅仅是用来换取制造产品的皮革和橡胶的价格，还可以是：

- 进行媒体宣传，当消费者翻阅一本杂志的时候抓住他们的眼

球。

• 让消费者知道穿上这双特别的鞋子，他们看起来更漂亮，感觉更棒。

• 提供追踪客户服务，在某双鞋子被在线预订后，看看消费者对这次采购是否满意。

这就是一个价值交换。消费者得到的不仅仅是一个产品，作为回报，商家也得到了不可估量的声誉以及未来的销量。

交换的价值

有关B2C价值交换的一个很好的例子是《米其林指南》。该刊创办于1900年，开始只是一个很简单的手册，刊登有关餐饮、住宿和加油站的便捷信息（在1900年，这些地方并不多）。现在，它已经发展成为世界上最著名的餐饮评级系统，全球只有86个三星级米其林餐厅。使用《米其林指南》是一个完全互动的体验，客户自己参与到评选过程中，选出哪家餐厅火爆，哪家餐厅冷清。他们是体验的一部分，这样不仅获得了信息，也增加了刊物的附加价值。

现代品牌也做了同样的事情，并且是B2B（商对商）的模式。Mailchimp（电子邮件免费发放工具）在你注册后将发送教程，你可以使用它的免费服务或付费服务。这是一个真正商业合作的极佳案例，包含良好的营销意识，因为你越了解Mailchimp有多么好，你就越有可能使用它的付费服务。

要保持怀疑的态度。这是在谈到商业合作实践的时候必须记住的。合作的内容可以带动参与，前提是它的交换价值不仅仅局限于推广品牌。如果它做不到这点，那么它只不过是个广告。合作或是纯粹的价值

交换原则等同于“和谁说”，而不是“对谁说”。

同样，与其他的企业家或者企业领导者合作，可以产生具有不可估量的市场潜力的交换价值形式，只要各方愿意在参与中开放。如果他们缺乏工作方法，或者保留想法、信息或最佳的商业实践，那么就不会有真正的价值交换，因为那不过是一个潜在的空壳。

某人X或者某公司X，可能具有某一特定领域的专业技能，但是却在另外一个领域内一无是处。他们知道某人Y或者某公司Y拥有他们要成功发布的新产品或者公司成长方面所需的技能和知识，并且Y不会以任何方式与他们竞争，但是X曾经过于内向和谨慎，不承认他们需要帮助或者害怕被认为是脆弱的。如果他们想到对Y开放地进行价值交换，提供他们在其他领域的技能和人脉作为吸引条件，而不是把他们的“缺点”看作弱点，那么合作商业的潜力以及双方在商业上和情感上的共同成长将是不可估量的。

价值交换是指思想、知识和见解的免费提供和交换，且不期望任何回报。有些人可能将它称为“一报还一报”，另一些人称之为“互惠法则”，一个我们感觉必须对他人的付出进行报答的社会公约。

不管你怎么看，在新的“我们”的经济中，积极的价值交换是必需的，并且它能够带来信任、信息，带来向外发展的能力，而不总是向内发展，即相信他人的能力而不是只相信自己。采纳重新连接原则5的好处将是巨大的。价值交换不仅仅是经济上的，也是情感上的。你将情感投入到你的客户的快乐中，让他们确信每一次都得到了你能够提供的最佳产品。如果你愿意为用户付出全部，那他们有什么理由不回报给你的企业同样多的能量和热情呢？你在商业关系和多元化而强大的人际网络上投资，通过坦诚和开放的情报交换，通过开放商业机会或赞助双方之间的引见者，才能了解那些存在于这些联系之中的机会。

金融教育机构Lyfe Academy的创始人路易丝·阿格纽说：

合作是指在生活中开启新的可能性，通过聆听、学习和成长，通过与激励你的人分享，使他们帮助你向上提升，或帮助你改变观点。

最终每个人必须带来一些东西，你必须能够传递和实现你承诺要做的事情。我们都想做到最好，我们都努力去实现。取得更大的成就是人类的天性。“我们”的经济中的商业合作和价值交换的神奇之处在于它们的影响涉及所有业务领域的多个方面。

价值交换与模仿的恐惧

模仿被认为是奉承的最好形式，然而，当它发生的时候，我们中的很多人会发现它是一枚难以下咽的苦果。在合作经济中，你如何管理山寨行为对共享业务洞见和知识产权造成的风险？

我们都经历过自己业务生命中的某个阶段，不管它只是一个想法还是一个产品。某一天我们可能是镇上“有独特卖点”的商家，而第二天就会有三个人有了跟我们惊人相似的概念。我们安慰自己说：“好吧，市场中总会有“同室”竞争的空间。况且，最初的总是最好的，对吗？”

但是，当业务个人化的时候会发生什么呢？当我们视为奉承的人——一些我们信任的、对我们所做的事情表现出兴趣和兴奋的人——变成模仿者时，当一个开放而合作的经营方法适得其反，一个门徒突然间变成争抢市场份额的竞争对手时，我们将做何感想？

这有可能是你在商业合作空间中需要面对的最艰难的境况。当你在日常基础上确定自己的业务方向并且进行创新性的工作，为你的业务范围和行业带来新的想法时，看到有人似乎搭着你的工作和才能的顺风车，如果你允许这种情况发生，那将是毁灭性的！

关键在于你是否允许这种情况发生。

无论你做什么，你作为市场中唯一玩家的时间总是有限的。如果你有一个好的想法，其他人也会看到其内在价值——这是不可避免的，而且可能直接抄袭你的想法（在最坏的情况下），或者在某些情况下，在你的想法基础上进行改进。所以，你的业务发展情况直接取决于你对待那些跟风者的态度。

如果你相信以开放、坦诚和合作的方式工作，那么你的知识产权就可以为他人所用。能够让你真正保持自我的是，当某些人选择“滥用”（我把这个词加引号是有原因的）你的知识产权时，你有能力处理。你拥有一个产品，他们使用从你这里学到的知识去生产第二代产品。这个产品成功与否，取决于他们如何执行他们的想法，但是不要忘记这样的产品之所以能够出现，是因为你的产品是成功的。

在轻声尖叫后，我给你的建议是：

- 如果你没有做什么惊人的事，而他们也不想去尝试做什么惊人的事，那就将这种模仿看作一种奉承。
- 确保你的核心经营理念是受保护的，你有责任确保你的知识产权。
- 记住生意就是生意，界限会有交叉。有时候个人是模糊的，这并不好，但这却是人类的天性。
- 在处于领先位置的时候保持警惕，随时都会有“新的想法”冒出来和发展。
- 不要陷入现有的模式中，而是要认真考虑如何能做得更好，同时从你的亲密支持者那里得到反馈。
- 发现自己的声音，并且更多地站在自己的聚光灯下。

案例研究

交换价值驱动业务扩展

苏西·霍伊丁克是一个典型的案例，下面讲述她和那些与她有联系的人如何取得真正成功的商业合作。苏西是洁肤诊所（Clear Complexions）的创始人和首席执行官，她是澳大利亚商业奖的获得者，她知道在她家乡她所做事情的价值尽人皆知，但是同时她也意识到地理的局限性。因此，她加入了一个女性网络组织，并且通过在那里建立的关系，不仅找到向其他州扩展自己业务的路径，而且明确了如何在战略上确定自己新的努力方向，以及为企业增加营销价值。

苏西也通过报道她们故事的新出版物做交叉推广，提升了她的人际网络中作为一名女性的形象。她的动力、决心，最重要的是她诚实和透明的合作工作方式，使人们很清楚她能够提供什么，这些不仅帮助她给她所交往的人增加价值，也使她获得了别人给她的增值。

那些没有彻底击倒你的东西，只会让你更加强大。在苏西·霍伊丁克的案例中，她的业务范围跨越两个州和4个地区，在她的行业中具有独特的地位和思想领导力，最终她成为自己业务领域的获奖者。

所有这些都发生在7年之内。

“做你所了解的事情。”在苏西的案例中，这是她自己的经历，她的皮肤不好，在十几岁的时候，她遭受严重的痤疮、色素沉着和疤痕的痛苦。这些都严重地影响了她对生活的身心态度。她开始变得孤僻，化浓妆，并且患上了严重的抑郁症。所有这些事情都增加了她的决心。她仅仅用了几年的时间，就得到护理学位。之后，她开始为一个美容外科医生工作，这个医生“涉猎”用光疗法治疗痤疮产生的疤痕、酒糟鼻和色素沉着。她工作努力，让自己了解更多，并且很快意识到这是一个尚未被开发的机会。

谁能够在以下工作中做得比这样一个合格的护士更好：

- 了解临床治疗的结果。
- 真正给予患者安慰，并且恰当地给予他们所需要的后续护理。

在2005年，首个洁肤诊所在堪培拉开业。它立刻取得了成功。苏西强制要求只有医生或护士才能够对患者进行治疗。她引进了先进的技术，以及首屈一指的患者随访计划。该诊所在澳大利亚首都领地内的扩展非常迅速，并且苏西的网络化方法在此地域范围内以及她的行业范围内都堪称典范。

当她意识到自己受限于缺乏首都领地之外的网络，而且自己的野心和动力意味着有必要扩展到该区域之外的时候，她承认为了成功实现她的梦想，她需要寻求其他多元化的人脉资源，这将挑战她的思维，为她的计划增加价值，打开以前关闭的大门。

她知道自己的专业领域，并且对这一领域内的业务有信心，她也拥有支持其业务扩展的员工。但她认为，很多传统的网络群体已经不能够提供将业务提升到一个新的水平所需要的支持和超前的思维了。

> 我发现“传统”的建立人际网络的方法不能够为我的业务增加更多的价值，这些方法也不能够使我真正地乐在其中……我发现我还有很多事情要做，并且当我在一个更为亲密的环境中时，我觉得自己在建立真正有价值的人脉关系。最近召开了一些研讨会，在这些研讨会上，每个人都有机会去真正地介入和参与，并且从那些伟大的商业人物那里找出相关的答案，这才是人际网络应该有的作用。

苏西加入到LBDGroup中，这是一个知名的以非传统方式连接的网络。通过LBDGroup，她与一个由女企业家和思想领袖组成的团体建立了联系。她参与的对话有助于她的新南威尔士商业计划的开发，特别是针对诊所的开放模式和其在新南威尔士市场的适应性。

苏西在她的愿景和方向上的信心增加了。这种内在的信心使得她能够宽容地对待对话、挑战和贡献所带来的风险。她有足够的勇气去打破现有的并且已经证实是成功了的首都领地内诊所的市场推广模式，她要去开发一个新的更适合于新南威尔士州市场的新模式。因为此前在新南威尔士，她的品牌还不为人所知。

苏西迅速利用公共关系、社交媒体和市场营销专业的精英去开启她的新事业，所有都是通过积极的赞助和引荐。

2013年3月，首个州际公路洁肤诊所在悉尼郊区的巴尔曼开业。这对于一个只知道首都领地客户的既定市场领导者来说是一个巨大的变动，品牌意识的缺乏并非是唯一的挑战，因为悉尼市场的竞争非常激烈。

但是，正如苏西所说："我们已经准备了多年来完善我们的系统、教育过程和程序手册，以确保所有诊所之间医疗处置的一致性。"

首个诊所以最小的营销成本开张，LBDGroup成员的重要存在和支持，对于苏西来说是无成本的关系营销。她利用人际网络进行了媒体曝光、影响者计划、热闹的发布会、演讲以及客户推荐。

苏西通过理解价值交换中的"价值"，嵌入了合作工作的思想。她已经积极地从她的人际网络支持中获得了业务和关注度，同时她也通过在她的新出版物中宣传他人予以回报。LBDGroup成员们被邀请成为杂志的免费订阅用户，这不仅为苏西提供了内容，也在杂志中为贡献者提供了关键位置和营销机会，这样他们就能够在自己的社会媒体渠道上交叉

提升。

这是一个从“我”到“我们”的实践。一个小型的企业认识到一个更大的人际网络的价值，而这个更大的人际网络响应了透明的经营方法和对目标与野心的诚实。正如苏西所说：

> 在创办洁肤时，我没有任何导师，虽然常常希望能够有一个。那个时候我依靠本能，而现在通过像LBDGroup这样关注女性的网络，很多有才华和成功的女企业家围绕在我的周围。通过澳大利亚商业奖，我也与那些专注和慷慨的女性们建立了牢固的关系，她们总是出现在我需要“推一把”或者“拉一把”的时候。
>
> 我从这些女性朋友们那里学会了两件事：首先是互惠，免费分享知识，不期待任何回报；其次是勇于站出来，勇敢和大胆。

苏西能够成功的一个关键因素就是她主动与人合作：

> 让志同道合的人围绕在自己身边，她们能够支持你和启发你。分享你所知道的和你的经验，并且回馈到你的社区。事实上，要毫无保留地回馈。

关系无处不在。宇宙万物只有与其他事物发生关系的时候才能存在。如果与世隔绝，那么万物都不会存在。我们必须停止有关自己可以单枪匹马闯事业的想法。

——玛格丽特·惠特利，《互助》作者

案例研究

一个时尚的交换

一些行业对局外人采取“闭门”的方法是出了名的。不允许任何人进

入，这就意味着那些想进入的人没有敲门砖和密码。但是对于两个具有惊人决心和动力的女性，墨尔本房地产板块已经完全开放，因为她们已经证明了自己，她们已经显示出自己要给这个行业提供一些东西，而不仅仅是星期六报纸上的一个横幅广告。

来自截然不同背景的萨拉·张伯伦和埃米·张伯伦，为了实现一个长远的梦想一起开创了一个成功的企业。她们所做的令人佩服，并且是在相当短的时间内。2012年年初，她们创办了房地产设计师网站（Real Estate Stylist），丽贝卡·贾德（澳式橄榄球明星球员克里斯·贾德的妻子）赞扬了她们在其位于墨尔本的房地产销售方面所做的工作，随后她们进入了公众的视线。

一时间，该网站成了人们关注的热点。张伯伦姐妹是找准市场机会并且在其中表现优秀的完美例子。她们有梦想，并且去设想它，去实现它。她们在商业上表现出真正的勇气，同时在和真正的房地产经纪人的关系上表现出合作精神。

理论上讲，成功的秘诀很简单：

- 找到一个独特的卖点。
- 增加决心、动力和难以置信的营销技巧。
- 构建一个良好的关系网。
- 找到一个愿意把握机会，并且积极推动你的客户。
- 成为一个可行的业务。

95%的新业务失败是因为以上的某一个条件没有达到。虽然有动力，但是产品不能够吸引市场的注意，联系人不履行积极推动和参与他们所在的网络的承诺，而客户当然也就不会突然出现。

当然，还有非常确定的那5%，欢迎来到房地产设计师网站的世界。

在2012年早期，萨拉·张伯伦和埃米·张伯伦决定一起创业的时候，她们没有任何房地产市场方面的经验，除了在她们自己个人层面上的投资。

她们有着截然不同的背景。埃米是一名小学教师，萨拉则是一个广告和营销大师。她们共同拥有的是一种认知，即在困难的经济环境中，人们若寻求以尽可能好的价格出售他们的财产，或仅仅是吸引一个买家，需要额外的帮助。

而这个帮助就是尽可能好地呈现他们的财产，而这意味着需要有专业的水平。在墨尔本，还没有人真正从事这项业务，或者说至少没有人能够达到这两位女性的水平：卖方清空财产并且腾空他们的全部家具，相当于完全彻底地清空。这不是一个所谓的“改造”，而是一个全面的“重塑”。而且，这么做也不会很便宜。

这两位女性都具有强烈的创新和超前思维，萨拉还有驱动商业计划的市场营销背景。她们明白一个新企业的基础是建立尚未开发的缝隙市场。这不仅仅关于运作一个企业，也关于一个更大和更具破坏性的问题。

萨拉在这一点上进行了扩展：

> 很诱人地说：“我现在为他人以速度X每周工作5天，那为什么我不能为自己以速度Y每周工作三天呢？”但是如果你准备以这种心态去经营，你就要选择一种生活方式而不是瞄准那些明星们。准备好把你的生活颠倒5年，首先你心里要知道你想要什么，而不要告诉太多的人。总是会有反对者想要把你拉下来。相反，我坚信的格言是“不要让奉承成为你的商业策略”。人们可能会鼓励我们做很多

不同的事情，因为他们觉得我们有他们需要的天赋或能力，但是如果这不符合你的基本商业模式，那就保持不间断的训练。

两姐妹都为企业付出了100%。她们都有针对成功的长期计划，她们将采取理性的行动并且深思熟虑，同时也充满想象力，采取横向思维。

这两姐妹也承认她们将通过人际关系实现愿景，不是仅仅通过自己的客户（尽管实践证明，是早期的客户将她们带入了公众视线中），而是通过一个极其强大的行业：房地产经纪人。

来自房地产经纪人的建议对于房地产设计师网站的业务来说是十分宝贵的，并且这种商业合作关系对于房地产经纪人来说也有其自身的价值。显然，如果一处房产因为其呈现方式被售出，那么招来回头客的可能性就会增加。经纪人们会将新的卖家推荐给两姐妹，这变成了一种共生模式。这就是价值交换的全部所在。

这是一种不常见的房地产行业的合作形式，而且这也是女性想要鼓励的东西。她们认为当与经纪人建立了紧密的关系，当为供应商呈现了合作和统一战线的时候，就能为客户带来最好的体验和最好的结果。她们是服务提供者，并且这种代理就是通过给最好的服务提供者提供为供应商增值的可能性来实现的。这就形成了团队，特别是当经纪人们公开地说“我没有这个领域的专业知识，但是这些人有”时。专业化的运作强化了品牌，同时也提供了一种工作关系，双方不仅可以互惠互利，而且都对彼此满意。

这不仅是商业合作，也是工作上的价值交换，同时具有开放和透明的业务关系。当然，她们也面临挑战，现在市场上也开始出现模仿者。在这里，只有勇敢和冒险的态度才能胜出。

案例研究

掩盖你具有伟大技能的事实本身就需要伟大的技巧。

——拉罗什富科，作家

在1954年法国精品行业联合会（Comité Colbert）刚刚成立的时候，它几乎被视为奢侈品制造商的独家“男孩俱乐部”。现在，它已经成为在工作实践中应用合作经营原则的最重要的国际范例之一，特别是在价值交换方面。

该联合会是让-雅克·娇兰创办的，根据1661年路易十四时期的财政大臣科尔贝的名字命名的。这位富有远见的法国人认为法国商业的未来是由其精湛的文化成果奠定的。作为一名知名的艺术收藏家，科尔贝用自己的经济头脑和享乐主义者的品位，促进出口贸易（建立东印度贸易公司和西印度贸易公司），并在此过程中让法国的工艺世界闻名。

该联合会以14家“商店”开始进入法国高级时装行业。如香奈儿、爱马仕、库克、曼尼仕和雅典娜酒店等奢侈品牌都在其“法兰西商店”的联盟之中，现在它已经扩大到覆盖8个部门，包含75家加盟成员，并且成员不限于法国，而是来自欧盟各国，包括匈牙利（赫伦）、捷克（摩瑟）、波兰（伊雷娜博士）和德国（万宝龙和徕卡）。为了成为加盟成员，每一家商店必须满足和遵循5个非常严格的标准：

- 国际野心和独居匠心的特色。
- 质量。
- 设计。
- 道德。
- 专注于“物之诗”。

该联合会的创始人很快意识到，奢侈品市场会迅速地发展到一个难以再增长的地步，同时其商品的吸引力也会减弱。解决的答案在于联盟商店之间采用合作的方式去工作。只有通过分享知识、商业实践、联系人、输出伙伴关系——真正透明的关系，以及重视对质量的承诺，才能最终实现每一个企业的健康发展。

LVMH集团（世界最大的精品集团）旗下各种形式的独立品牌是法国精品行业联合会不可或缺的组成部分。在很多方面，它都体现了该联合会所制定的合作原则。如LVMH的首席执行官伯纳德·阿尔诺所说：

> 我们真的非常幸运，拥有这么多神奇的品牌。但是为了让它们成长，我们不应该过于匆忙。它们正在快速地成长，但是它们必须根据市场来增长，必须与我们提供高质量产品的能力相适应。

这种理念存在于该联合会的实践之中：拥有雄心，但同时也知道设计和质量是产品能否立足的关键。为了实现这一点，他们愿意与其他团队合作，以保持极高的水准。

该联合会总裁兼首席执行官伊丽莎白·蓬索勒·德·波尔特认为，在一个非常成功的反伪造运动中：

> 保护知识产权使得法国企业竞争和就业保护得以成长。法国精品行业联合会坚持不懈地战斗，正是展示了奢侈品行业打击造假以保护技术和创造的承诺。

这正是该联合会各商店之间，以及法国乃至欧盟经济体之间价值交换的真正需求所在。必须完全公开共享知识、事实以及一些与造假相关的技能和知识产权，特别是在相似的设计公司之间。这样，标准可以在整个行业得到支持，而不会因国家不同而不平衡。这也是让该联合会超

越法国边界的好处之一，它意味着奢侈品行业可以接受来自整个欧盟的利益和跨地区的合作。在冷战时期，劣质的仿制品是在铁幕后制造的。而现在，捷克和波兰已经成为加盟成员，它们也成为价值交换的既得利益者。

我们都想要最好的，我们也都努力去实现，这是人类的本性。法国精品行业联合会很精明地看到了这一本性的内在价值，同时最大限度地保留了欧洲，特别是法国的文化。这就是经济、历史和道德目标的合作思维。我们对此还能质疑什么？

检查表

重新连接原则5：交换价值

让你自己、你的公司和你的领导力的一部分成为可交换的。为了显示诚意并开始一个合作关系，你要愿意交换知识或者增加价值。这关系到商誉和未来的成功保障，不只为你自己，也为了其他的企业、你的客户、客户的客户、你的团队，以及你的同事们。

为让这种价值交换成为可行的、相关的和有意义的，我们需要考虑以下几个问题：

- 你具有其他实体需要的专业技能吗？
- 你愿意公开分享吗？
- 你在寻求其他回报吗？
- 你应做什么来保护你的知识产权？
- 这一关系为你的业务带来哪些增值？
- 如果寻求帮助，你愿意被视为脆弱的吗？
- 你是否愿意分享思想和信息？

第11章 重新连接原则6——想得更远

只有想得更长远一些，才能成就大事。

——艾梅里尔·拉加斯，著名厨师

坚定且有野心地追求你的目标，走出你自己的路，并且在成功的道路上一往无前。

1970年，一个年轻人决定利用他在音乐方面的爱好向其他孩子销售磁带，这些孩子希望在自己想要购买音乐的时候，能有一个有趣的地方供他们闲逛。

2014年，还是这个年轻人（真正）拥有了一个具有400家公司的企业集团，雇员超过5万人，净资产达5亿美元。他是这家集团公司的首席执行官。是的，你猜到了，它就是维珍集团。

理查德·布兰森的非凡成功不仅仅在于其具有想得更长远的能力，而且他将这种大思维建立在一个原则之上，而这正是传统的企业领导者所缺乏的。

这就是决策的艺术，因为：

决策+行动=机会

而机会仅仅存在于真正的大思维基础之上。布兰森认识到，做出决策是好领导者的“必要条件”，那些没有能力做出（或把握）决策的“可能合适的人”，会因此从伟大的领导者中分离出来。例如，每一个维珍企业都是一个自治实体，在每一个决策中都有一个强大的管理团队。好

主意会被迅速地鼓励和推动，风险则被共同承担。如果他们失败了，他们就失败了，但是最后总是会做出决策。反过来，80%的决策启动按钮都会被按下。

和其他几个非常成功的企业家和游戏规则改变者一样，布兰森在“启动、学习、发展”中看到了成功。

想想过去50年中最成功的那些企业家：史蒂夫·乔布斯、埃德温·兰德、马克·扎克伯格、拉里·佩奇和谢尔盖·布林、吉姆·辛内加尔、比尔·盖茨。

他们都有一个梦想，他们都不断地或者持续地去追求梦想。为了实现这些梦想，他们都以这样或那样的方式承担风险。想一下史蒂夫·乔布斯，当他不满意苹果公司的发展方向时，他毅然离开了“安全”的苹果公司，成立了皮克斯公司。

情况正在改变，商业周期以令人难以置信的速度明显缩短了。每天都有新的竞争对手出现，同时，全球经济的互连互通和技术变化的速度意味着，变化永远存在，并且比以往任何时候都要快。假如你有一个你认为很绝妙的好主意，当你花时间去仔细考虑它的各种结果时，就会有其他人进入市场或在一个会议上分享同样的想法，这时你就失去了机会。人们都愿意说“那是我的想法”，但是如果没有在想法的基础上做出决策，并且加以实施，那么想法的价值又何在呢？

在如何推出一个产品、一个新的专业标准，或者一个知识产权上有太多的选择，这似乎都会使你陷入能否取得市场的“神奇时刻”的困境中。由于在供应商、设计和启动机制方面有太多的选项，我们似乎无法真正做出决策。那么，我们如何在一个想法百分之百正确之前勇敢地说“想做就做”呢？

游戏改变者与游戏抵制者

今天的企业领导者需要磨炼他们的决策技能，以便实现“改变游戏规则”的跳跃。这种领导技能已经成为最需要的能力。你必须树立一个要实现目标的宏伟愿景，然后做出以下决策：

- 提供什么？
- 如何交付？
- 如何评估？
- 如果决策没有回报（相信我，有时候确实没有回报），如何决定是继续还是转移？

如果你还是不断地追求完美，那么不可避免地将会有人乘机而入。如果专注于百分之百的正确，那么你会发现自己彻底被冻结。有时，你可能发现你周围的每个人和每件事正以异乎寻常的速度在前进。如果你只关注“待办事项列表”而不去启动，那么你就是在自打耳光，时间将在你考虑所谓的大事而不是去实现它们的时候溜走。

这里存在太多的负面因素阻止我们在业务中有大思维，而且这些负面因素也很难克服，特别是当我们尝试去启动一个新的想法、产品或者模型的时候。游戏抵制者在这一过程中往往考虑过多：“如果我搞得一团糟怎么办？如果我失去了生意怎么办？如果我失去了工作怎么办？如果我相信了错误的专家怎么办？如果我泄露了太多的知识怎么办？”

恐惧不是你的朋友

恐惧很容易压倒我们，这也正是考虑过多会造成的结果。所以，要面对恐惧并且扭转局面。是的，你可能会搞砸，但是同样可以想象一下，你在这一过程中学到的所有东西。你也很可能会取得成功，如果你

不去尝试，它将永远是一只“薛定谔的猫”——一个悖论。

我们都有拖延的习惯，搁置那些我们害怕的或者是看上去过于困难的事情。我们的头脑中唯一应当存在的就是自我信念、创新和梦想。所以，要面对你的恐惧。

我们在自己前进的道路上设置了限制和障碍，如果我们允许它们存在，那么我们就会做以下的事情：

- 变得自暴自弃。
- 占用了创意的时间。
- 消耗了自己的精力。

这些都是在我们还有机会成功，有机会想得更长远一些之前，我们所做的导致我们失败的事情。“我们应该有，我们可以有，我们将会有，我们不能”，所有这些都是游戏抵制者的各种托词。

但是，如果我们真的想成为下一个史蒂夫·乔布斯，下一个马克·扎克伯格，下一个萨拉·布雷克里的话，如果我们希望改变我们自己的游戏规则的话，我们就必须做到以下几点：

- 开始行动。
- 面对恐惧。
- 专注。
- 相信。
- 具有远见和勇气。
- 积极参与团队合作。

• 让我们的眼睛、耳朵和思想始终对机会开放。

• 力求不断创新与完善。

找到一种方法来实现宏伟的目标，通过：

• 使用技术的力量和大众媒体去达到以往不可能达到的未来。

• 始终关注于游戏的最终目标，并且让每一个决策都朝着相同的方向迈进。

• 利用和推动那些你信任的合作型人才。

• 在业务中充分利用那些开放、透明和互利的关系。

• 围绕你自己建立一个梦幻团队。

• 创建一种文化：

• 允许自由探索。

• 有一颗开发和试验的内在好奇心。

• 能看到机会并且在错误和失败中学习。

• 相信成功：我们能，我们会，我们行。

从失败走向成功

萨拉·布雷克里就是一个大思维的很好的案例，并且她的野心越来越大。在她29岁的时候，她投入了5000美元的生活积蓄，希望开发能够让自己身材显得更好的白色长裤。6个月之后，这个曾经在迪士尼乐园做过乘坐迎宾员，也当过送货上门的传真机销售员的姑娘，创建了她的新塑形内衣生产线，命名为Spanx——奥普拉的最爱之一。她现在每年净收入达到2.5亿美元，利润率达到20%。对她来讲，失败是积极的，是

面向成功的一步：

> 在我看来，失败只不过是推动你偏离航向的生活方式。我对待失败的态度不是看结果，而是在于尝试。失败是解放。大多数人将失败的结果附加在某些不起作用的事情上，或者与人们如何看待你关联在一起。这种方式只是你给自己的答案。

她坚持相信直觉，相信建立一些创新性的东西，并且从来没有失去这样的信念，即自己所做的事情正是想得更远、飞得更高的关键。她还说，对于她自己来说，合作是成长的关键所在。

想得更远，然后做出大的决策

我想你绝不敢想得更远，做得更多，变得更大。我向你保证，如果你这样做了，你会有一个更丰富、更精彩的人生。

——威廉·丹福思，普瑞纳公司创始人，《敢不敢》作者

远大的目标需要有决策的能力，决定你要成为什么样的人，决定你将如何管理你的心态和自己的信念系统，当然也决定你自己想要的未来，以及你实现目标的行动。

想得更远，需要有全球层面思考的能力，而不是仅仅局限于本地。这是一个体现商业合作价值和团队思维过程的地方。要创新、灵活和客观地去思考。当你的身边的人都是从事自己所熟悉工作的专家的时候，所有这些过程将变得更简单。如果他们愿意与你同行，也愿意跳出固有的思维模式，那绝对是你的礼物。

即便如此，也要依赖你和你的能力，你需要：

- 每天做出决定。
- 计划。
- 设定目标。
- 认识到你的能力，为业务关系中的其他人提供价值。
- 克服障碍和挑战。

那些想得更远的人选择不去听取盗梦者们的话。他们让其他同样想得更远的人围绕在自己周围，他们建立一个支持者的梦幻团队，合作工作，共筑愿景，在完成计划之后创新性地执行计划，一步一个脚印地去实现这个愿景。他们看重的是积极性，他们信奉的是信念，带着这种专注、坚韧和一种与生俱来的能力去追求这个梦想。

能干大事者：

- 能够承担大的风险。
- 每天都做出大胆的决策，其他人可能不会公开支持。
- 是独立的思考者，正因为这个原因，他们时刻准备去面对那些反对者，并且在有风险、重大、大胆的决策中毫不犹豫。

承担可能的风险

正是因为你是一个想得更远的人，并能够承担风险，所以你不会成为一个疯子。这不是“让我们看看会发生什么”。想想这句格言：三思而后行。当然，有时你会做出一些“凭感觉，碰运气”的决策。但这永远是一个需要考虑的因素，因为你思维清晰，并且专注于你的远大愿景，你也有一支思想领导者团队来参与你的梦想。

灯光，镜头，行动

那些培养“想得更远”习惯而又不去行动的人仅仅是梦想家。要想得更远，你必须：

- 做得更大。
- 采取行动。
- 走到你自己独特的聚光灯下。
- 发出你的声音。
- 坚定地迈向你的目标。

非舒适区

对于那些想得更远的人，舒适区并不是真正的舒适。那些改变游戏规则的人：

- 是闲不住的。
- 不断进化和发展他们的思考。
- 与他人共同探索想法。
- 用梦想的镜头，观察周围正在发生的事情。

停留在舒适区就相当于停留在“我”的空间。进入“我们”的空间，相当于挑战自己，做得更好，成为更好，想得更多，实现更多——所有这些都是在“与他人一起实现”的框架里。这并不是说你要超越能力范围，这是有关探索如何施展你的能力，如何让你变得比现在更强、更好，让其他专家围绕在你的身边，为你的思想增添价值，支持你的目标并且让你的梦想变成现实。

警示与忠告

在实现这些远大梦想的时候，时间框架显得非常重要。如果我们不给自己设定挑战性的、可实现的时间框架，那么梦想只能停留在那里，只是一个梦想而已。再次强调，在这个时间框架中团队至关重要，因为当你对愿景有所动摇的时候，其他人对你的推动就是成功与否的关键。

这里没有“我”

这是想得更远的关键之处。这一点在上述案例中已被证明，也存在于“我们”的空间的这个整体概念中。想得更远的人联合其他同样野心勃勃的人，激励和启发其他人敢于超越自己，去想得更远、做得更大并且变得更强。史蒂夫·乔布斯可能是新生的苹果公司墙上的第一块砖，但是事实已经表明，在他去世之后，苹果公司的成功之墙仍然坚固。

在想得更远和开始着手决策的时候，需要记住的最重要的一点是，用米歇尔·奥巴马的话来概括：“你不能基于恐惧和事情发生的可能性做出决定。”

理查德·布兰森也许会在南肯辛顿的一家旅行社工作，马克·扎克伯格可能仍是微软的一名默默无闻的程序员，但他们最终取得了成功，关键就是他们咽下了自己的恐惧，并且做出了大胆的决定。

那就是想得更远！

案例分析

想得更远

莉萨·梅辛杰是“想得更远”的实践者，她在2001年创建了The Messenger Group集团公司。该集团公司最初是一个赞助机构，但很快就发展成为一个定制印刷和出版的公司，完成了华丽的转身。莉萨自出版的第一本书《幸福》清晰地阐述了她创建的品牌和个人的价值。同时，该集团公司的营销整合和定制出版的业务模型也就此诞生。

该集团公司诞生10年之后，莉萨意识到她的企业的生命已经到达一个“这已经是全部”的时刻。她虽然得到了成功、成就和社会认同，但是这就够了吗？在所有的工作生涯中，她都能够跳出既定框架思考，并且被视为一个创新者、一个发明家和一个领袖。现在，她所有的感觉都是自满。那么接下来会怎样？

想得（更多）更远是莉萨的自然哲学理念。她说：“机会无时无刻不围绕着我们……我们要始终保持敏锐、灵活和倾听的意愿。”这就是关键。

她引入一个聪明的想法，撼动了停滞不前的澳大利亚杂志出版行业。这一行业江河日下，同时数字出版业蒸蒸日上，周围的记者们不断被解雇。澳大利亚名列前茅的一个女性月刊《麦迪逊》，尽管有行业中最优秀的主编掌舵，还是不得不宣布停刊。同时《红秀》，作为一个英国的流行周刊，也只能关门大吉。如果你不了解印刷流程、最后期限、广告宣传等一系列程序，你完全是个新手，那么创办一本新杂志的最佳时机在哪里呢？

但正如莉萨自己所说，“天真通常是巨大的优势”，天真将驱动你去寻找建议，拜访专家，让自己身处卓越人士之中，并且强迫自己离开舒适区。她与自己的顾问以及自己人际圈内的人进行对话，这种交流能够驱动她去想得更远，并且更为努力。

莉萨没有把这种动荡的市场看作冰冷和封闭的，而是将其看作一个可以突破的机会。这是一个凭借自己的直觉而取得成功的女人，她知道这是一个挑战现状，改变环境，创造一个多层次、集成化产品的机会，这一产品更大、更好，与当前货架上的商品相比更符合消费者的期望。

对她来说，这是一个利用自己历经10年创建The Messenger Group集团所积累的知识、经验以及人脉的机会。她不仅能够创建新的内容，而且，如果她以商业合作的方式与关键的有影响的人、舆论工作者和思想

领袖进行战略合作的话，她将能够在一个已经成熟的行业内创造一个新的产品，这一新产品会具有独特的市场、销售和分销的模式。

她有一个勇敢而大胆的关注点：这个杂志是一种产品，一个自主品牌，不是作为传统行业的一部分而遭受行业规则的束缚以及其他出版物的对照评价。这可能是她能够成功的原因，她消除了固有的思维障碍。事实上，她看到了一个外表光鲜、内在充实的商品的内在潜力。

正如莉萨自己所说："我从来不想限制自己。太多的人因为害怕而让自己退缩了。他们有远见，但是他们却没有付诸行动。"

她知道，如果她想产生影响，她不仅必须与这个行业中的"大男孩们"一起竞技，而且要比他们玩得更好，比他们更聪明，这就意味着一开始就创造了一个巨大的影响。这一影响只能来自她自己百分之百的准备：

> 我们正在做的事情是不同寻常的。我们全力以赴地去做这件事，并且相信在这条路上的每一步，任何情况都可能发生。这也要求我们真实，并且具有非常纯粹的愿景和目的。我的理想是成为这个星球上的企业家的最大的资源，让他们相信一切皆有可能。我有目的地让自己这样去生活。

她与她广泛的人脉圈中的人合作，为他们提供内容，进行独家采访，为广告和合作支持者敞开大门。她逆向构建广告模型，首先与最重要的公司，如澳洲航空公司、普华永道和澳洲联邦银行等建立关系，吸引企业支持，这样其他的广告商很快就会跟进它们的步伐。她拥有由在线支持者和个人关系组成的忠实群体，这一群体从第一天开始就支持杂志的发行，分享消息并且鼓动其他人购买，推动重要的品牌展示和发布，以及为杂志寻求未来的市场。

与所有传统的商业模式和建议相反，梅辛杰在2013年推出了她的高端杂志《反叛者》。这本杂志自称“访谈商界和任何特定行业中最具影响力的人，访谈游戏改变者、思想领袖、规则破坏者和时尚制造者”。

换句话说，这不是关于是什么，而是关于什么人和为什么。这是关于哪些人能够在全球和国家层面上实现突破，为什么他们能够做到这些。无论在商业、电影、文学或者科学等领域，只要你提到他们的名字，莉萨就会让你读到关于他们的一切信息，因为她就是所谓想得更远的实质所在。

她的创刊期以商界变革制造者的访谈和个人资料为特色。该刊的首印量达到10万册，这个双月刊很快就变成了月刊，并且在13个月中行销到了30个国家。该刊依靠不同的来源进行了大量采访，包括杰出企业家马莎·斯图尔特、演员约翰·克里斯、设计师五十川明、慈善家丹尼尔·弗林和时尚博主鲁米·尼利，这些都是非常有特点的采访。

凭借其他平台的收益支持，她将忠实的读者群从传统印刷模式带进多媒体互动体验中。毫无疑问，莉萨·梅辛杰是一个“想得更远”的典范，也展示了从“我”的空间转变到“我们”的空间的强大魔力。该集团公司能成功是有理由的，就像杂志被命名为《反叛者》一样，其原因不过是这个名字“听起来像是我要买的东西”。

毫无疑问，她第一年的成功将使其稳步地走向未来。她的眼界从她看到当地报刊经销商的货架那一刻起就瞄准了全球。成为她自己的空间的领导者，打破一个封闭的行业，谋划未来——这种适应未来发展的模式不仅要继续下去，而且将成为商业模式的一部分，成为打破常规的合作效应。用莉萨自己的话来说，“未来的愿景是成为这个星球上最具影响力的创业运动。这将是多层面的，而杂志出版仅仅是其中的一个支点”。

这也许就是她叫梅辛杰（英文意思是信使）的原因吧。

案例研究

真正的意见一致

阿德里安·摩根和赫斯·费尔南多两人关于澳大利亚有多少海滩的一次偶然谈话，使得阿德里安一个毕生的梦想成为现实，也为赫斯提供了用他的创业技能去实现这一梦想的机会。

拍摄海岸线项目致力于依靠大众的部分资助从游艇上拍摄连续的澳大利亚完整的海岸线图片，这是一次前无古人的壮举。阿德里安领航担任船队队长，航行需要6个月的时间，并且最后将得到一幅令人惊叹的澳大利亚海岸线的全景图片，这幅图片将于澳大利亚橄榄球联盟总决赛当天在墨尔本球场上展出。这一项目成功捕获了公众的想象力，也吸引了一些知名度很高的人物的眼球，包括袋鼠队前队长斯特林·莫特洛克，他现在是该项目的官方形象大使，而且来自澳大利亚各地的人们都开始纷纷解囊，成为这个冒险队伍的一分子。

作为一个商业提案，这件事情让人感兴趣的是两个合作伙伴之间的合作精神。他们坦诚而开放的合作方式标志着他们从传统的封闭状态转到“我们”这一具有创业精神的境界，在此他们分担责任，同时又保持对各自愿景的坚定信念。

对赫斯来说，显然他的长处是在对资金、结构、协议条款的组织上，而阿德里安则可以负责“创造性”方面的业务。正如阿德里安所说，“赫斯是‘卸船’的人，而我是‘装船’的人”。白天，赫斯是船务出租的合伙人，而阿德里安则是一个电信IT（信息技术）顾问。他们都很清楚彼此的边界，这确保他们能够互相检查他们在各自擅长的领域中所做的事情。这样就能够保证彼此之间的职责不会交叉，每个人都清楚自己的当前路径。

这样一个开创先河的冒险事业必然存在巨大的风险因素，因此必须有跳跃式的信念。他们已经看到一些事情失败了，但不得不紧咬商业模

式，继续前进。因为预算是有限的，举例来说，像社交媒体这样的东西，通常掌握在“有时间”的人们手里，这就意味着会失去更多的宣传机会。但是，这并不意味着他们身后没有公司机构支持的遗憾。

为了保持对航行实际信息的关注，他们一直尽力争取赞助。因此，他们一直在寻找与他们一样，愿意以合作和开放的方式做事并志同道合的企业。这意味着可能会失去一些机会，但是同时也意味着那些支持他们的企业一定是符合他们自己的道德立场和个人标准的。这些企业也必定具有“想得更远”的精神。

以下是赫斯和阿德里安在谈到一般商业模式时，有关合作对他们意味着什么的观点。这些观点来自他们自己的视角，用他们自己的话来讲就是：

> 当你思考这个问题的时候，所有的业务都依赖于商业合作。供应商之间，你自己和客户之间的交互都是各种方式的合作——如果你能够正确处理的话。一个企业和它的客户之间的关系是非常特殊的，合作是通过反馈出现的，那种关系现在最为明显的是通过社交媒体展现。
>
> 如果我们开始观察B2B之间的交互，你就会发现合作来自互惠互利的货物供应。这一关系需要两个企业都能够保持一定的赢利水平，以确保长期的可持续性。基于这种协商方式的合作越多越好，而且在一个真正可持续发展的商业模式中，供应商和企业都认识到这种长期可持续发展的好处所在。用博弈论的观点来看，这就是非零和效应（“双赢”）。在这里，你和你的消费者实现共同投资和双方受益。
>
> 继续用博弈论的理论来看，则企业内部存在的一个挑战是，人们都倾向于在竞争中为自己争取最大份额。也就是如果我得到的更多，那么我就“赢”了。在一个竞争的环境中，这是真实存在的。但是在合作的环境中，它通常是通过“不完全信息”来体现的，即

保密。所以，这给商业合作带来另一个概念——信任，合作伙伴之间的信任，供应商和客户之间的信任。再次强调，互联网是一股重要的力量。信任是通过博客和你的社交媒体建立的。同时，赢得人们的信任很难，而失去则很容易。

商业合作需要信任，需要每个人都必须争取胜利。此外，还有一个挑战是，你的供应商通常也是你的竞争对手的供应商。在这种情况下，你的意识中会增加对一个人是否值得信任的怀疑。这通常也是我们辨别挡在合作之路上的“政治”和权利游戏之处。

所以，综上所述，商业合作意味着：

- 每个参与者最终会得到平等合理的股份。
- 商业合作中有高度的信任关系，并且不存在“不完全信息”。
- 政治永远处于关系之外。

在该项目内部，我们与这样一些组织一起工作，他们真正了解我们在哪些地方可以融入他们的业务，为什么合作对我们彼此双方都是有利的。我们希望确保我们能够为我们的合作伙伴以及更广泛的社区创造利益。这个项目之所以产生是因为一个愿景，那就是创造显示整个澳大利亚海岸线的最长全景图片，使所有的澳大利亚人能够看到我们整个的海岸线。这一项目对澳大利亚以及全世界有一个非常明确的教育关注点，就是让大家了解澳大利亚海岸到底有多么美丽。我们的目标是让我们的合作者和相关社区都能够看到由此产生的利益和贡献。对于我们来说，这阐释了一个可持续的商业模型，由此我们可以使用这个模型去开发其他项目，利用我们的信任和品牌，以及我们的合作伙伴去取得进一步的成功。

到目前为止，我们已经与乐高基金会、美国专业智能全景云台生产商GigaPan、迪肯大学、绿色超级营地和一些媒体伙伴们建立了（正式和非正式）的伙伴关系。我们正在与澳大利亚的所有体育馆讨论图像的连续展示，并且寻求澳大利亚旅游局支持“目的地营销”活动。我们和迪肯大学共同合作支持“社会企业”和“环境研

究”方面的研究。

最终，这一冒险成就了澳大利亚最伟大的资产之一：澳大利亚海岸线。正因如此，我们可以促进进出口贸易，包括旅游、教育和技术应用。

捕捉海岸线的画面不是参与到此项目中的某一个人的事情，事实上这是所有人的事，也因此与每一个人都相关。

检查表

重新连接原则6：想得更远

你有产品、有愿景、有合适的商业计划，你在很多方面已经取得了成功——这只是开辟的另一个篇章。这意味着破坏，意味着进化，意味着冒险——一次失败的机会。这意味着信念的一次完全飞跃——在你自己身上，在你的自身能力上，最重要的是在你的团队的能力上。这是一次有关信任的练习，因为你为实现梦想而进行合作。这种信任部分意味着你知道何时停止梦想、战略思考和辩论，让这一梦想变为现实。那些在“想得更远”方面做得最成功的人会告诉你，成功很大一部分来自“放手”，而这个点不是出现在100%的位置上，而是出现在“80%”的点上。决策就是把“想得更远”的过程看得和梦想一样重要。

- 你愿意改变现状吗？
- 你明白你的恐惧吗？
- 你知道要想建设性地使用它们，你需要做什么吗？
- 你从错误中学到了什么？
- 你在不断地发展自己的想法吗？
- 你准备好做决定了吗？
- 你愿意接受改变吗？

- 你身边的伙伴是“想得更远”的人吗？
- 你想创新，而不是追求完美吗？
- 你愿意破坏吗？
- 你正走在“想得更远”的路上吗？

第12章 重新连接原则7——帮助他人

在你成为领导者前，成功意味着你自己的成长。当你成为一个领导时，成功就是别人的成长。

——杰克·韦尔奇，通用电气公司前董事长兼首席执行官

帮助远不只是指导。它是有意的支持，采取行动，合作和分享你所知道的和你所认识的对别人也有帮助的人。

工作场所的帮助，特别是对女性，仍然受到怀疑和不被理解。这种帮助“对我有什么好处”，这种感觉甚至在帮助开始之前，在很大程度上就已经为这种关系定了基调。因此，真正的双向工作帮助必须发生在合适的环境中，并且那个环境也是一种具有合作性思维的环境。

帮助者和导师

人才创新中心（一个总部位于曼哈顿的智囊团）的总裁及首席执行官西尔维娅·安·休利特说：“导师提供建议，帮助者实施行动。”这其中就是导师和帮助者之间微妙而关键的区别。

一方面，导师提供指导，帮助确定愿景和目标。指导是一种轻声慢语的、温柔的方式，通过聊天，愿意成为思想和想法上的参谋。指导更多是提供建议，倾听关注，而不是去说“是的，我会帮助你获得……”。

另一方面，积极的帮助更为有力，并且有更大的义务。其结果对于那些被帮助的人要远大于那些被指导的人。通常帮助来自自己公司内部

高层，或同一领域内的一个成功的企业家。从根本上说，帮助是对实现你的目标的另一种方式的积极支持。帮助者会：

- 采取行动。
- 敞开大门。
- 进行非常有价值的引荐。
- 对业务或职业进行引导。
- 长期坚持下去。
- 铺平成功之路。
- 帮助他人实现他们个人和事业成功的愿景、目标和梦想。
- 帮助建立一个强大的、多元化的人际网络。
- 影响活动和决策。
- 积极构建未来游戏改变者、企业家、领袖和企业主的输送渠道。

帮助将合作提升到一个全新的水平，这就是为什么它是第7条重新连接原则。帮助并不意味着一定能够从帮助者那里获得立竿见影的好处，但它可以：

- 建立并支持下一代领导者（男性和女性）。
- 通过行为模型显示未来领导者的要求。
- 为了受助者的长远利益，分享相关的知识、洞见和人际关系。

帮助是“我们”的经济的一部分

帮助对于施助者和受助者意味着什么？

如果纯粹从自私的角度看，它增加了帮助者的价值。积极支持那些可能成为未来领导者的人，正如Catalyst的高级研究分析师安娜·贝宁哲解释道：

> 你会发现付出总有回报。投资别人实际上也拓宽了你自己的视野……从本质上说，你所做的不仅向公司显示你自己取得了进步，而且你也对这个组织的未来进行了投资。

那么，后来发生的一切使得这种帮助比刚开始的时候显得更无私，因为多米诺骨牌效应开始了。事实已经证明，收到帮助的人更愿意帮助他人。

工作—生活政策中心2011年发表在《哈佛商业评论》上的一项研究报告指出，帮助使30％的受助者得到晋升、加薪和业务拓展。

尽管帮助有这么明显的好处，但Catalyst公司的“领导力差距”研究发现，许多女性并不知道这些好处，而且在公司领导层缺乏盟友。事实上，有77%的女性认为，提升主要依靠努力工作和加班加点，而不是靠关系。当然令人担忧的是，她们不知道这能够提供给她们有价值的人脉关系。

从年轻的时候起，男人们就通过参与运动和俱乐部进入帮助的世界。有些男人有机会进入一个老男孩学校的校友网络，这个网络为那些在某些方面有才华的人提供鼓励和给予一臂之力。而当男人进入商业世界后，他们继续积极寻求帮助，与导师很快发展到“这个周末你和我一起打高尔夫球”的关系。过去，女人晋升并没有获得这种形式的捷径，因为女性没有在那里相互帮助，一般人甚至都没有考虑过这是一种选择——帮助他人，比如像我们这样的人。相反，女性职业人士的关注点一

直是指导后进。

商业合作需要改变这一既定的规则。未来的不确定性要求我们为了面向未来发展的企业、领导者和事业而包容多样性。突破“老男孩”的人际网络不是一件容易的事，但我们可以共同朝着解决问题的方向努力。播撒帮助的种子是存在于“我们”的空间的重要标志，这需要你更加关注企业界和创业圈。工作—生活政策中心创办人西尔维亚·安·休利特说：

> 帮助者让公司的领导者和外部的高层人士认识你。他们可以为你提供职业发展的机会，当你遇到麻烦的时候，他们会给你提供保护。当这扇门打开时，你面对的就不仅仅是提升，你将踏进权力的门槛。

如果我们要成为面向未来发展的领导者，取得企业和个人的成功，积极的帮助就成为当务之急。“我们”的合作空间提供了学习的经验、成长的机会、提升和帮助他人的机会。

这里有一个帮助他人的商业案例。人才和创新中心的一项研究发现，相比57%没有获得帮助的人来说，获得帮助的人中有70%的男性和68%的女性认为，他们以一个令人满意的速度取得了业务进步。

Catalyst研究强调，在已经启动了正规培训项目的企业中，负责培训不同群体的高绩效员工从帮助中获得了益处。

根据这项研究，麦当劳、德意志银行、西图公司和花旗集团等都有示范性项目。哈佛的研究也赞扬了几家积极参与帮助项目的公司，包括美国运通、思科、德勤和时代华纳。

宝洁公司历来对多样性和包容性给予强烈的关注。该公司有大量支持其员工成长并开展跨地域交流的策略、计划和活动。宝洁公司的领导者发现，女性可能尤其缺少这样的榜样，特别是在诸如技术和研发等领

域。为解决这个问题，公司专门建立了几位女性高管组成的业务核心团队，旨在支持女性在这些关键领域的职业生涯。许多地区性努力，如在中国和整个亚洲，也激发了更为广泛的企业活动。

对于那些正在寻找帮助的人，需要了解以下几点：

- 承诺的参与时间，这关乎牺牲自己的时间和精力去分享知识和资源。
- 他们需要代表受助人的主张，将他们与重要的人物和任务联系起来。
- 作为帮助者，他们不仅要提出建议，还要学会倾听，他们要为他们的受助人积极寻求发展的机会。

对于那些希望得到帮助的人，需要记住以下几点：

- 这是一条双行道。你应该有出色的表现，因为你的帮助者为了促使你成为有影响力的人会加倍努力。
- 不要有怀疑，你的帮助者不是希望从他们的投资中获得某种回报。
- 你必须让你的帮助者看好，因为他们支持你向一个更高的水平提升。

正如美国运通公司的全球人才主管凯丽·佩拉伊诺所说：

> 信任是这种关系的核心……当我把信任放在这些未来的人才身上，成为他们的帮助者时，我需要知道我可以完全依赖他们，因为他们毕竟刻上了我的品牌。

这可能对帮助的双方都有极大的好处。从他们的职业发展看，被帮助的人得到了实际的帮助，而不仅仅是建议，而帮助的人手头可能有一个有才华的人，这有可能成为他们各自领域、企业或未来合作方面的一个宝贵资源。

帮助并不局限于企业界。有时候最成功的故事来自企业、创业和外部世界之间的结合，这才是合作和商业思维真正走到一起的结果。这里有一个给予型圈子的例子，这在亚太地区，特别是东南亚地区和澳大利亚本地越来越受欢迎。基于美国和加拿大模式，一群人——主要是企业家——捐出自己的钱或时间到一个基金池，一起决定帮助几个慈善或社区项目，而不是给单一的实体提供帮助。他们这么做是为了提高对这些慈善或社区项目所涵盖的问题的认识与参与度。这样可以更广泛地接触更多的问题，满足更大范围的需求。

第一种子基金就是一项非凡的成就，因为它的创始人在澳大利亚。它基于美国的一个给予型圈子，除了捐献他们的金钱、成员，也贡献他们的时间和技能，以支持地方事业。对于第一种子基金的成员来说，他们的注意力集中在澳大利亚城市中被忽视的社区中的基层妇女和儿童，如在悉尼外围的沃里克农场。三代人的失业、儿童卖淫和缺乏正规教育使这里成为一个“被遗忘的社区”。现在，在强大的社区领袖的指导下，第一种子基金正使这里发生着巨大的改变。

第一种子基金做得很好的地方是，帮助年轻的妇女和女孩建立她们自己的企业，在当地市场销售自己的产品。业务包括市场营销、商业计划、预算、设计等方面，向那些不曾接触过任何类型的指导或对未来有所考虑的女孩传授基本技能。

致力于帮助的激光束

帮助无论是对于企业环境中的一个企业家，还是作为一种慈善能力，都是一项严肃的任务。帮助需要做以下事情：

• 需要一个积极的合作态度，是人才培养人才，而不是喜欢的人培养喜欢。

• 鼓励对深化学习、分享知识和见解的承诺，积极敞开大门，引进所有重要的资源来驱动另一个人在商业上的成功。

• 作为一个长期的承诺，不仅反映在受助者身上，也反映了帮助者的声誉。

• 为双方提供了一种双向投资。

• 为受助者提供面向未来成功发展的保证，也确保了帮助者有较高的知名度。

• 鼓励积极追求自己的目标，并让其他人去追求他们的目标，这意味着形成一个真正的合作关系，为双方提供价值交换。

本质上说，最后一条，也是第7条重新连接原则保证了当前以及未来一代企业领导者、企业家和慈善家的输出渠道是稳固发展的。这也确保未来的领导者和开拓者现在拥有有效的角色模型，分享他们一路上所学到的东西，打开他们的联系簿。从根本上说，他们看到了“我们”这种工作方式的力量。

案例研究

一体化的领导机制

对于那些不喜欢按照“千篇一律”的方式做事的人，或不接受固有的方式且不满足于现状的人来说，梅甘·拉森是一个有灵感的人。她所开创的纯天然的护肤方法已经产生了效益，她的“不含人工化学物质”的品牌——索达喜，现在出现在世界各地的豪华酒店和水疗中心里。

梅甘信奉回馈的价值，并且认为帮助和辅导员工、工作人员以及她认为对这个行业有天赋的人都是至关重要的。她体现了真正的商业合作精神，以及重新连接原则7，因为她帮助了那些终有一天会成为竞争对手的新人，她知道这样做只会丰富这个行业，并推动她开展进一步的创新。

以下便是她的故事：

我一直热爱自然疗法、健康和幸福。正是这种激情，支撑了我个人的成功和索达喜在全球的成功，也是我喜欢鼓励和激发别人激情的原因！

索达喜的诞生完全是因为纯粹的热情——希望提供一种能够真正起作用的、独特的护肤产品，希望人们能够愉悦地使用，并能感受自然的美好。在法国南部的普罗旺斯待了一段时间后，我在那儿学习了先进的芳香疗法，因为我花了很多年时间（和金钱）试图去发现适合我的敏感肌肤的完美产品。我的灵感来自于此，我想创造一种产品，能够对肌肤起到平衡、营养和抗衰老的作用。这一切始于我的厨房工作台，那时我拥有的自然健康品商店对我来说是一个完美的平台，我卖出产品并得到反馈。快速的需求让人喘不过气来，我自制的护肤品立刻脱销。我的第一批50个润肤霜不到三天半就卖完了！

从一开始，我对待索达喜就完全不一样，这使它成为效果显著的纯天然护肤品和水疗行业的领军品牌。更重要的是，从一开始我就注重人力投资。毕竟，这是一个团队，我们是在建立一个品牌。

我继续激励全球水疗行业的变化，向人们宣传纯天然护肤品的好处。我是当时的创始人，打破了在水疗行业治疗级天然护肤品功效的障碍。现在索达喜的产品在全球25个国家，超过70家豪华酒店、度假村和独立的水疗中心中提供，包括著名的巴黎乔治五世四季酒店、位于新南威尔士州的沃尔根山谷度假村及水疗中心，以及香港置地文华东方酒店。

但是，作为一个游戏规则的改变者并不容易。你必须知道如何应对逆境，因为事情并不总是按照你的方向发展！

我从小就学会了应对逆境。我生长在新西兰的一个单亲家庭，我的母亲创立了一家陶器企业，在经济上获得成功，以此支持家庭的开销。在年轻的时候，我看到了她是如何以积极的心态来应对许多具有挑战性的商业环境，取得了积极的成果，并在我自己的商业生涯中帮助过我很多次。

然而，索达喜成功的驱动力却一直来自我们自己，这也是我为什么首先对人进行投资。我相信每一个团队成员的健康和幸福，对于拥有一个充满活力的团队，并推动业务不断发展是最重要的。

在过去的14年里，我帮助了40多名员工学习超越冥想功，让他们有消除压力的工具。这是建立一个合作、关爱和有凝聚力的工作环境的基础。我们每天下午都在办公室里集体冥想。

我分享我的自然健康和幸福的热情，用外面的顾问来激发他们的求知欲，让当地的治疗师鲍恩为每个人提供个人治疗的机会。

我发现这样做不仅支持他人温馨地成长和发展，也鼓励自我在专业和个性上的热情，并提供了一个良好的工作环境。最终的回报是看到人们发挥出自己的潜能，使自己更加强大。

我还认为，业务的增长与我自己的个人成长是紧密结合的。深入了解自己让我也能理解别人。

我珍惜自己拥有与极富创造力的人们一起工作的能力，他们能够超越自己的才华。信任是至关重要的，而且我用我与生俱来的能力去引导别人不退缩，抽出时间来关心和倾听，并与他人分享工具和经验，帮助他们取得成功，发挥自己的潜力。

有人曾经告诉我，我有一双发现人才的眼睛。这方面的一个例子是，一名19岁的员工来为我工作，成为公司的第三名员工。她在我讲完美容治疗学校的介绍之后，第一次产生了与我合作的想法。对我来说，雇用如此年轻的人，可能会影响他们的整个职业生涯，这个责任从未离开过我。在她作为一名行政助理，表现出极大的主

动性后，我任命她为公司的国际水疗教练。她走遍了世界去培训水疗团队，我们一起开发了索达喜的世界一流培训项目。几年后，我任命她为索达喜总经理，她接受了。她继续管理公司的日常业务超过5年。

我对个人成长和学习的承诺意味着在我的生活中有很多激励和鼓励我的人。公司发展至今，我也很幸运地得到许多激励和支持我的导师，现在我发现自己辅导的人越来越多，这是我喜欢做的事！

我和金·莫里森一起推出她的品牌Twenty8——香薰护肤品系列产品，这对我来说是非常宝贵的经验。这是显而易见的，从一开始，金的能量和其对天然护肤品的热情就感染了我。与他人合作，帮助他们支持和发展他们的业务对我来说是如此喜悦，同时在帮助别人时我也了解了我自己。

成为佐伊·福斯特·布莱克的"灵感和导师"，帮助她推出她的产品系列，也是一种莫大的荣幸。在美容行业，与这样一个充满活力的玩家交流见解和知识，是非常奇妙的。

最终，将你的员工、同行、同事放在首位，我相信这会产生一个高度参与和激励的社区，这会有助于你创造成功。对人才进行投资将为你的企业未来的发展奠定基础。

当然，我也会有艰难的日子，但我学到的越来越多，这些都是为未来积聚力量和能量。

开放思维对任何人来说都是挑战。但这是可能的，任何事情都有可能，只要你真的全心全意地投入，并且深入挖掘。15年前，我从未想象到索达喜今天的全球性成功。要敢于成为一个游戏规则的改变者和一个思想领袖，不要害怕打破规则！

案例研究

每次都做一个不同的人

凯特·萨顿是个性化珠宝品牌UberKate的创始人，对她来说参与第

一种子基金是一个全新的体验。在此之前，她从来没有积极指导或帮助过任何人，除了在她公司开展员工层面的人才培训。UberKate是一个成功的国际品牌，世界各地的名人喜欢佩戴这一品牌的珠宝，包括澳大利亚的女性。

下面讲述的是凯特的故事，这个故事告诉我们帮助对于改变他人的生活是多么重要，哪怕一次只有“一个人”，它可以影响你的工作的合作方式：

去年，当我收到来自第一种子基金的邀请到悉尼西南部的一所高中教11名女学生制作珠宝，并进一步为她们寻找未来时，我开始了我的帮助之旅。我看到如果她们愿意到外面的世界看看的话，会比在当地的餐厅工作或者失业有更多的机会。

老实说，那儿第一次给我留下的印象不仅是吃惊，而是非常震惊。班上只有4个女孩，没有真正的纪律。从一开始起步就非常艰难，我只能将带领她们的整个计划抛出窗外，因为我看得出来，她们都没有准备好，也不打算去听。

但是，当我把所有的珠子和珠宝制作工具箱放在桌子上，开始说话时，转机来了。女孩们的兴趣来了，她们拆包并开始说话。她们述说她们的生活。我看着这些女孩，有些人因失败而自我伤害，在她们的手腕上留下了伤疤，她们谈论她们家庭的不幸，感觉因为她们所处的环境，她们想要的未来是“永远不会发生”的。我看到一种姐妹情谊出现。我看到我的帮助对这些女孩的意义所在，我也开始看到它对我的意义。

看着这些女孩们为她们的朋友和家庭做出的成堆的手镯，看到其他人不断加入，这些也让我欢欣鼓舞。对于像我这样的人，正处于事业发展的某一阶段，有一个忙碌的家庭，能够走出来成为导师，即使只能够激发一个女孩，也正是我想做的和需要做的事情。

在这次授课体验后，我应邀为她们讲课直到她们毕业。我指导过的女孩们被其他第一种子基金的参与者化妆打扮起来，参与了一

场时装秀。我看到她们的转变，我看到了整个过程，她们在信心方面发生了不可思议的变化，有了明显的自我提升，她们已经准备好挑战这个世界了。许多梦想已经发展成为第一种子计划，包括一个想成为记者的人到处东奔西跑地去采访每个人。

对我来说，我的帮助旅程在一个叫贾思敏的女孩那里达到顶峰，我是在串珠工作室跟她联系的。我成了她一对一的帮助者，教她挑选串珠，教她采购和营销，建立商业计划，并帮助她在学校图书馆创建她自己的首饰。贾思敏把她自己的文化融入饰物，她戴着头巾，很传统，很谦逊。所以我让她接受一个非常艰巨的挑战任务：在国际妇女节那天，到沃里克农场摆设一个市场摊位。这次活动是和澳大利亚联邦银行的“关注妇女组织”联合举办的。她卖了340多美元。她的妈妈以前也很内向，她看到了女儿的变化，这不只是买一些珠子将它们串在一起，而是关于未来的一个可行的机会。一旦贾思敏完成了澳大利亚高校考试HSC，她将会获得很多有关企业管理方面的知识。

在这个经历之前，我内心一直为是否参与帮助斗争着，因为担心过度承诺——我有我自己的事业、孩子、员工，我觉得如果我不够努力的话，我会让所有人，包括被帮助者失望。这一次，我投入了全部时间和精力。

对于那里所有的女性，就算一个企业家和企业领导者只影响一个人，想想这个链条！我一定会再次这样做。这一次，我将与一个做好准备的人一起工作——也许是有年幼孩子的人，或者是愿意在这个领域全职工作的成年人。虽然你帮助的只是一个人，但传感效应却是巨大的。有所作为，与人合作，这将推动你在自己的企业有全新的理念。

检查表

重新连接原则7：帮助他人

帮助他人是商业合作进程中的重要组成部分。这是一个在技能、连

接和知识方面积极的双向投资，一个有利于双方未来发展的价值交换。

- 有哪个人帮助过你吗？
- 你帮助过谁？
- 你是否积极地分享知识和人脉关系，为他人打开机会之门？
- 你在让别人追求自己的目标和梦想的同时，追求自己的目标和梦想了吗？
- 你的帮助产生了怎样的价值交换？
- 你的帮助的本质是开放和多元化的吗？你的帮助反对吸纳不同类型的人、反对内在偏见、反对性别歧视吗？

结论

合作是关键，它将创新和创造力带到另一个空间。

——肖恩·卢卡斯，设计师兼作曲家

员工敬业度是指员工与领导之间相互信任的一种状态，无论在什么时候、与什么样的人一起，都要做正确的事情。

——丹·庞蒂弗拉克特，《扁平化军队》作者

对一些人来说，前往不可知的未来的旅程不会是令人兴奋和期待的。我们中总有些人对新观点和不熟悉的事情感到不安和某种不可遏制或难以克服的恐惧。对于他们而言，商业合作的思想绝大部分是未知的，一小部分是恐惧的。

对于这些人，只向内部看已经成为默认的方式。这种方式安全且可靠，当其他一切事情处于动荡和混乱的旋风中时，它能够提供一个中立区。

他们的这种个性绝对是他们的权利。作为商界领袖、思想领袖，在某种程度上，这将是一个站不住脚的选择，因为全球范围内不断发生的变化意味着，他们根本无法跟上那些愿意向外看的人，或愿意接受其他人的意见、想法和思想的人。

用商业术语来说，有时候，守口如瓶是绝对必要的。关于知识产权和资源，必须保持机密性。商业合作不是乌托邦式的梦想天空，也不是令人怀疑的理想主义，虽然有时人们会这样看，特别是对那些对开放参与持怀疑态度的大型企业而言。但是，能够理解合作的真正含义，是那

些害怕的人永远无法掌握的事情，因为他们只相信消极的一面。

那些愿意成为合作的工作环境中一部分人正在这么做，因为他们愿意接受挑战。他们希望有机会不断地向别人学习，并分享他们所学到的东西。他们与志同道合的思想家进行智力上的、具有挑战性的交流。他们看到自己的企业或自己的业务领域受益于专家的知识。他们很高兴地看到，他们是在技术进步的边缘，不断按动着“如果”的按钮。作为一个团队，他们感到安全，可以承担风险。商业合作的概念，以及从“我”的空间向“我们”的空间的转移和思维方式，正如本书所展示的，不是给胆小的人看的，而是给那些能够看到“我们”的空间深远益处的人看的。是的，这种逐步移动需要挑战性思维。但你不必独自思考这一切。

“我们”的空间的每一部分都是依靠别人的支持完成的。克服恐惧，正视弱点，用彻底的公开和诚实的精神来做事。只要你明白，通过分享你的恐惧，你不再是一个人，还有那些与你一起工作和为你工作的人。你将给这个团队增强力量的机会，也将给这个团队信任的机会。

当你破坏现状，带头扰乱已为大家接受的、日复一日的常规时，你正在建立一种新的力量，摆脱那些让业务陷入困境，让流程陈旧和停滞不前的单调乏味。这再一次体现了开放和充分开放的精神。你不是悄悄地移动，那些在你的团队或精英圈中的人都意识到自己的思维过程和你采取行动的原因。用这种方式，你就获得了对你的行动的支持和信任。

理解你的人际关系网络的力量，利用其潜能是“我们”的思维方式的本质。关心那些由于业务相似、道德关注或渴望进步等原因而与你建立关系的人的愿望，但不期望回报，这为合作关系创建了一个绝佳的机会，也是一种真正的价值交换，是将“人人为我”转化为“我为人人”的过程。

本书中呈现的每一个案例研究都彰显了相同的基本原则：要具有着眼于长远未来的能力。这些领导者：

- 能够从大处着眼。
- 认识到团队的必要性。
- 包容恐惧和弱点。
- 在帮助别人时看到自身价值。
- 积极与他人联系。
- 与勇敢并行。
- 基于贡献提拔，不考虑性别、年龄。
- 是创新型的人。
- 能够破坏现状。
- 带有质疑精神。
- 看到商业合作带来的企业家思维。

这些领导者都不接受乏味和平庸，但在过去这些都是可以接受的。

这还不够，用出色的谢丽尔·桑德伯格的话说，为了面向未来的成功，企业和事业都应“向前一步”、互相合作。作为正将团队带进一个不确定未来的领导者，现在就要依靠与他人的合作。依靠意味着接受和参与一个不可预见的聚合水平。只有比以往任何时候想得更远一些，才能给集体的商业头脑带来回报。

让卓越成为一种习惯，让沟通成为一种思维方式。“我们”的空间不是一种幻想。在这个框架内，一些企业和领导者显然是成功的。这里是学术界、思想领袖和咨询团体讨论的中心。那些能够很好地利用这个空间的企业和企业家们理解如何到达那里的思维转变。他们看到流程的简化、底线浮出、员工更多地参与和更加快乐。他们的“社区”正成为没有引号的社区。

信息是明确的。

将“我”留给自己，加入现实世界中“我们”的空间。

别人会给出比你自己的回答更有趣的答案。

致谢

本书讲述了商业合作的力量，介绍了由于融入了集体智慧而产生的改进思维的相关工作案例。导师、业务伙伴、专家、朋友和家人形成了一个多元化和神奇的团队，他们激励我、指导我、支持我的梦想、提供无与伦比的友谊。而且至关重要的是，他们也让我能够保持理智。这是我第一次涉足写作的旅程，我将永远珍视这一旅程。在这个过程中，我可以更加了解我自己。最重要的是这让我相信，只要有充分的理由和信心，就可以知道如何突破自己的能力，从而达到你从前不敢想象的高度。

首先，我要感谢我的孩子们——弗林、塔娅和卡特。你们每天都启发着我，让我看到机会无处不在，并且教会我开放自己的眼睛和耳朵，去接受环绕在我们身边的事物。弗林，你的智慧和同情心将带你走得很远；塔娅，你给我们带来的快乐和幸福每一天都感染着我们；卡特，你对生活的渴望和力争做到最好的决心是无与伦比的。谢谢你们，我的宝贝们，你们支持我的梦想，感谢你们的耐心，因为我不得不把自己锁起来并专注于“妈妈的书”，错过了在夜晚和周末与你们一起玩耍和运动的时间。我爱你们的一切，我对你们现在已经做到的和未来将要成就的都感到无比骄傲。

感谢你，我的丈夫贾森。你是我坚强的基石，我的支撑，我的勇气，是与我融为一体的信任者。没有你，我将不会有追逐自己梦想的勇气。没有你一如既往的支持、鼓励和爱（以及在我写作的时候不得不承担大多数的家庭事务），我就不会成为今天的我。你是我的灵魂伴侣，永远的伴侣。因为有你和家人与我在一起——唯有如此，我才能实现自己的梦想；唯有如此，我才能持续地让我们的梦想变得更大。

感谢耶恩·达利兹和阿比盖尔·迪斯尼，感谢你们给予我的帮助和鼓励，你们点燃了我前进的曙光，并且启发我更好地掌控自己的旅程。

马特·丘奇，感谢你的耐心和鼓励，尤其要感谢你促使我变得更好。我甚至爱上了辩论、交谈和设置挑战，是你延伸了我的思考，并且将我推向舒适区的边缘。您已经成为我的导师，并且永远是我的老师。您乐于将自己的知识、洞见和指导与他人分享，以帮助他人实现您所能够洞察到的目标。您这样做本身就是在实实在在地践行合作的理念。

对于威利出版社这个团队，你们的支持、建议和指导一直是令人赞叹的。特别要感谢露西和阿莉森。我喜欢每一次的会议、电子邮件沟通和电话交谈，你们的加入和付出让这本书得以扩展得更多。

感谢所有让我保持理智的朋友们。路易丝、玛丽亚、盖尔、卡罗琳、海蒂和珍妮——我们可能远隔千里，但是我们之间的友谊、爱和相互支持在经历了25年后愈加坚固，我们的共同经历将我塑造成了今天的我，我永远珍视你们的爱和友情。感谢安迪和玛丽亚跟我一起梦想，帮助我塑造我们的“澳大利亚生活”，感谢萨拉、香农和朱莉帮助我将一切保持在正确的方向和轨道上。

感谢我的“改革者”伙伴们，感谢你们对此书做出的贡献。感谢LBDGroup的所有成员们，感谢你们在这一过程中对我的鼓励、支持和信任。感谢“贡献”和“合作”成为我们这个社区的一部分，它们激起了创新和变化的涟漪。“改革者”伙伴们，你们中的每个人都在塑造未来的商业、新的时代和未来的领导力，并且证明了我们在一起能够变得更强、更好。

特别的感谢要送给WW——你知道你是谁。你是灵感的源泉。你源源不断的力量和韧性激励着我和那些有幸认识你的人。你不断地鼓励并且悄悄地参与到帮助我构建愿景和宏伟蓝图的行动中，非常感谢。感谢你通过欢笑与泪水、虚拟赛马和“彩虹小马时刻”给予我的所有支持，没

有这些，起早贪黑的写作时光将更加难熬。你的指导、友谊和爱是我将永远珍视的东西。

最后，感谢读者朋友们，感谢你们愿意花时间阅读这本书并且愿意去探索合作的工作方法。这是一种拥抱多样性、包容价值观差异、使你更好地把握机会，并且提高集体智慧的方法。